

「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」を実践するための資料集(平成25年4月)の追加資料①

---

# 行政栄養士の人材育成ビジョンを考えるために

～自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿の実現  
に最大限の力を発揮できる行政栄養士へ～

---

厚生労働省健康局健康課栄養指導室

---

# 背景

---

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。

「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日健康局長通知)より

**行政栄養士の育成**に当たっては、都道府県及び管内市町村の行政栄養士の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到達能力を明らかにし、求められる能力が発揮できる配置体制について人事担当者や関係部局と調整するとともに、関係職種の協力のもと求められる能力が獲得できる仕組みづくりを進めること。

「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)より

# 行政栄養士の育成は、組織体制の整備とともに取り組むことになる

## (1) 組織体制の整備

該当施策を所管する課の施策の方向性に関する情報を共有し、優先されるべき有効な施策の企画立案及び実施に関わることができるよう、関係部局や関係者と協議の上、その体制を確保すること。(中略)本庁及び保健所が施策の基本方針を共有し、施策の成果が最大に得られるような体制を確保すること。



施策の優先順位の決定

## (2) 健康・栄養課題の明確化と

### PDCAサイクルに基づく施策の推進

明確化された健康・栄養課題の解決に向け、計画を策定し、その計画において施策の成果が評価できるよう、目標を設定すること。目標設定に当たってはできる限り数値目標とし、設定した主要目標に対して、PDCAサイクルに基づき、施策を推進すること。

(3) 生活習慣病の発症  
予防と重症化予防の徹底  
のための施策の推進

(4) 社会生活を自立的  
に営むために必要な機能  
の維持及び向上のため  
の施策の推進

## (5) 食を通じた社会環境の 整備の促進

- ① 特定給食施設における栄養管理状況の把握及び評価に基づく指導・支援
- ② 飲食店によるヘルシーメニューの提供等の促進
- ③ 地域の栄養ケア等の拠点の整備
- ④ 保健、医療、福祉及び介護領域における管理栄養士・栄養士の育成

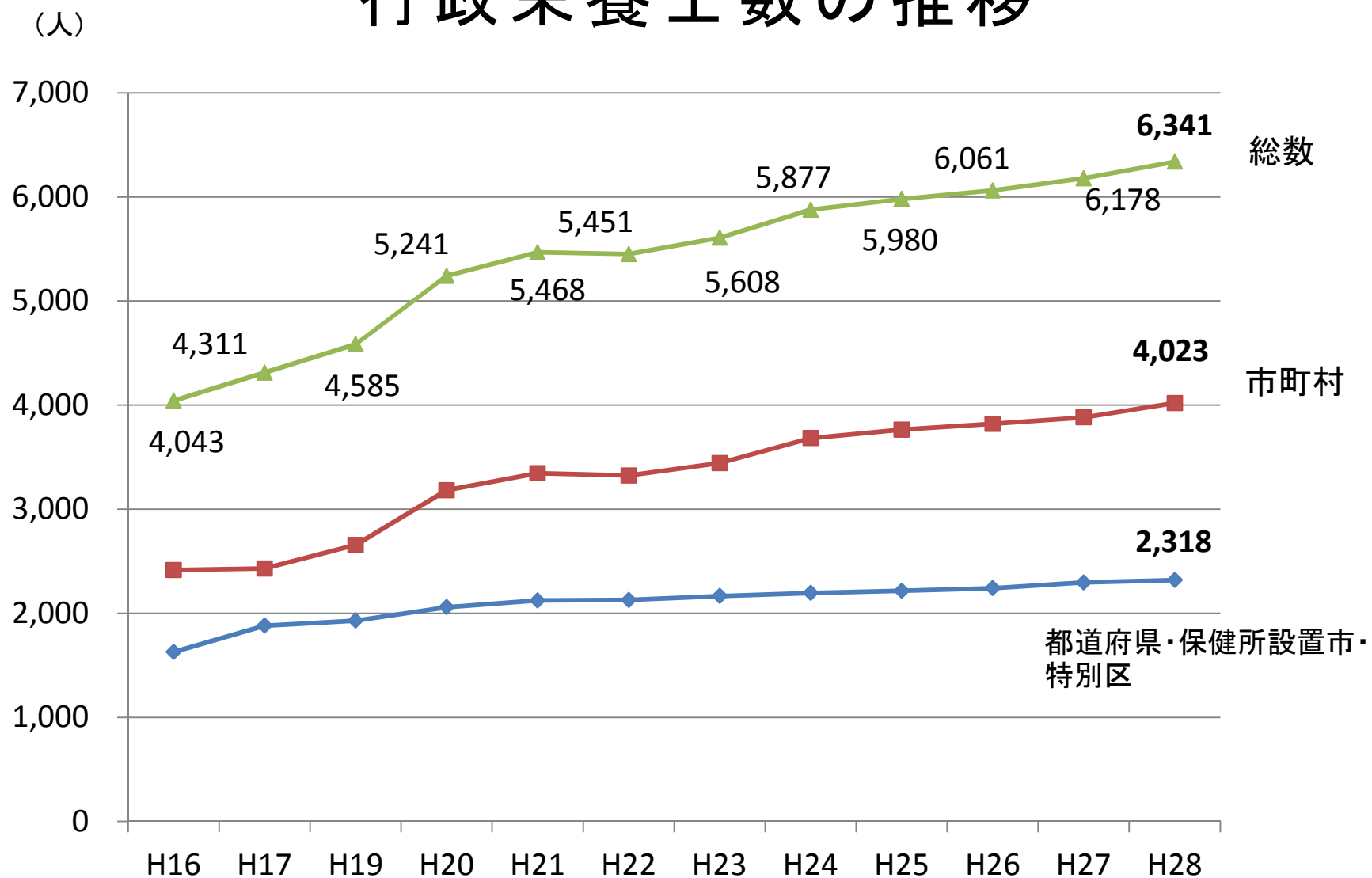
### <人材育成>

行政栄養士の育成に当たっては、都道府県及び管内市町村の行政栄養士の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到達能力を明らかにし、求められる能力が発揮できる配置体制について人事担当者や関係部局と調整するとともに、関係職種との協力のもと求められる能力が獲得できる仕組みづくりを進めること。

- ⑤ 健康増進に資する食に関する多領域の施策の推進

組織・人材の育成

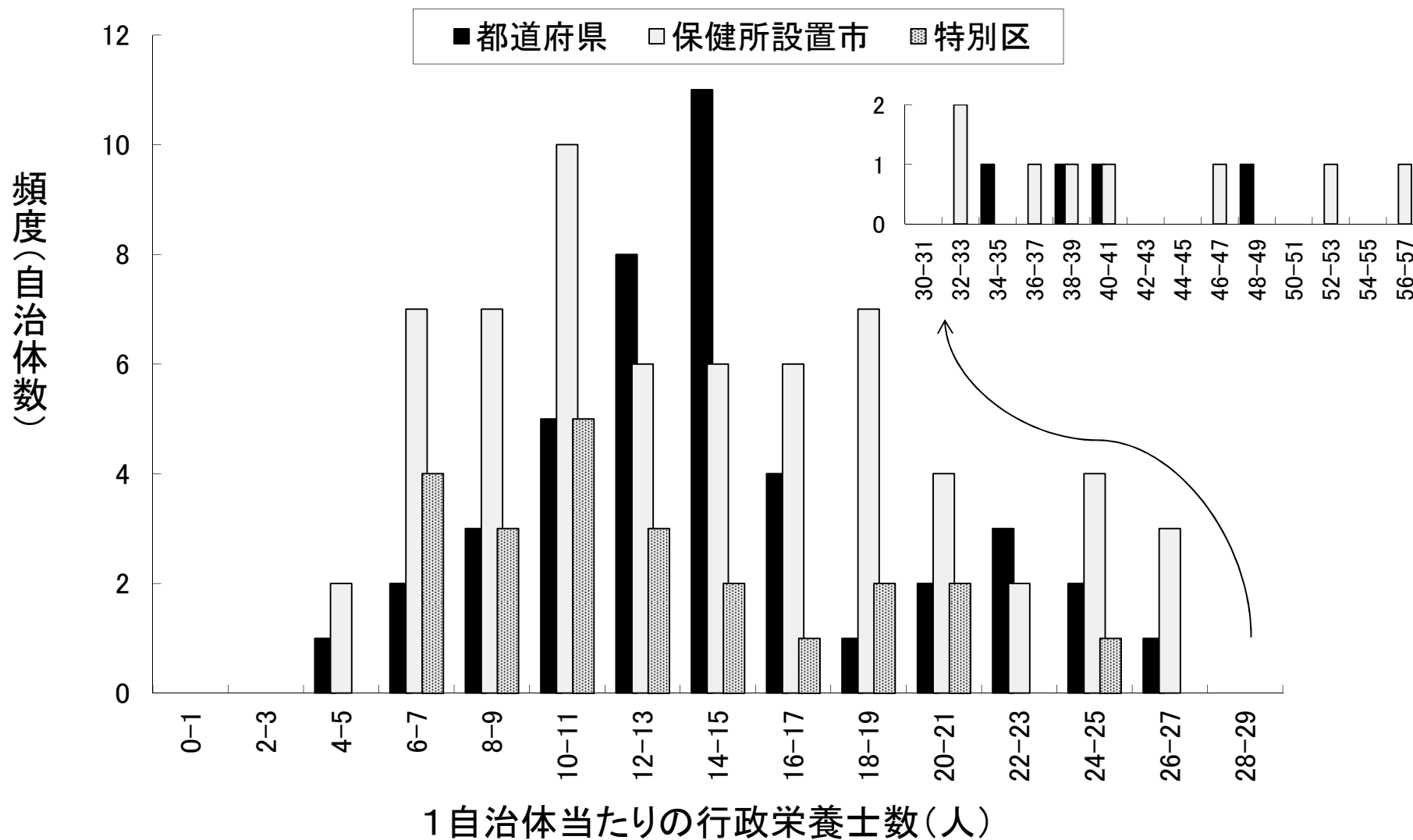
## 行政栄養士数の推移



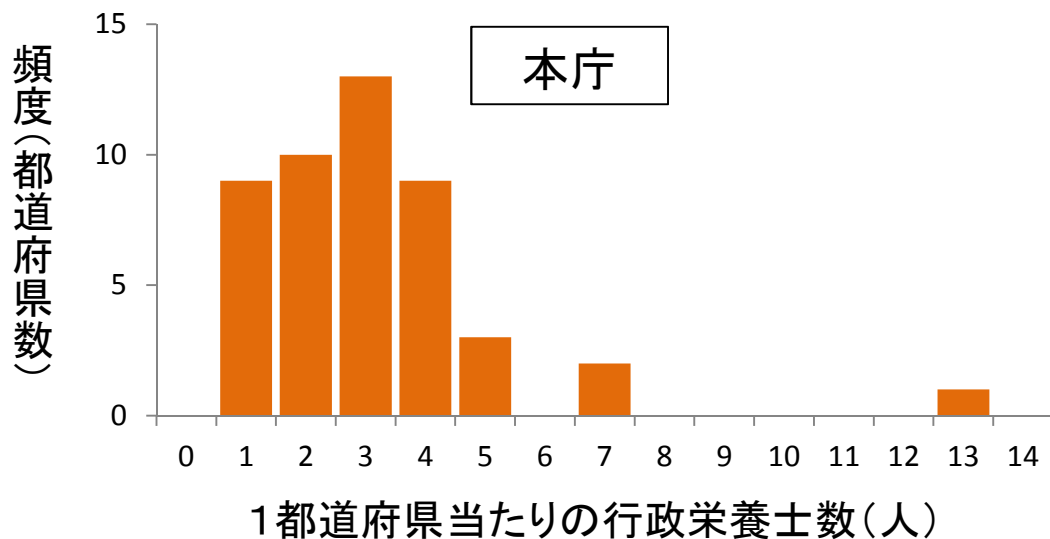
資料:厚生労働省健康局健康課栄養指導室とりまとめ

※H18は把握実施なし

## 行政栄養士の配置状況の分布

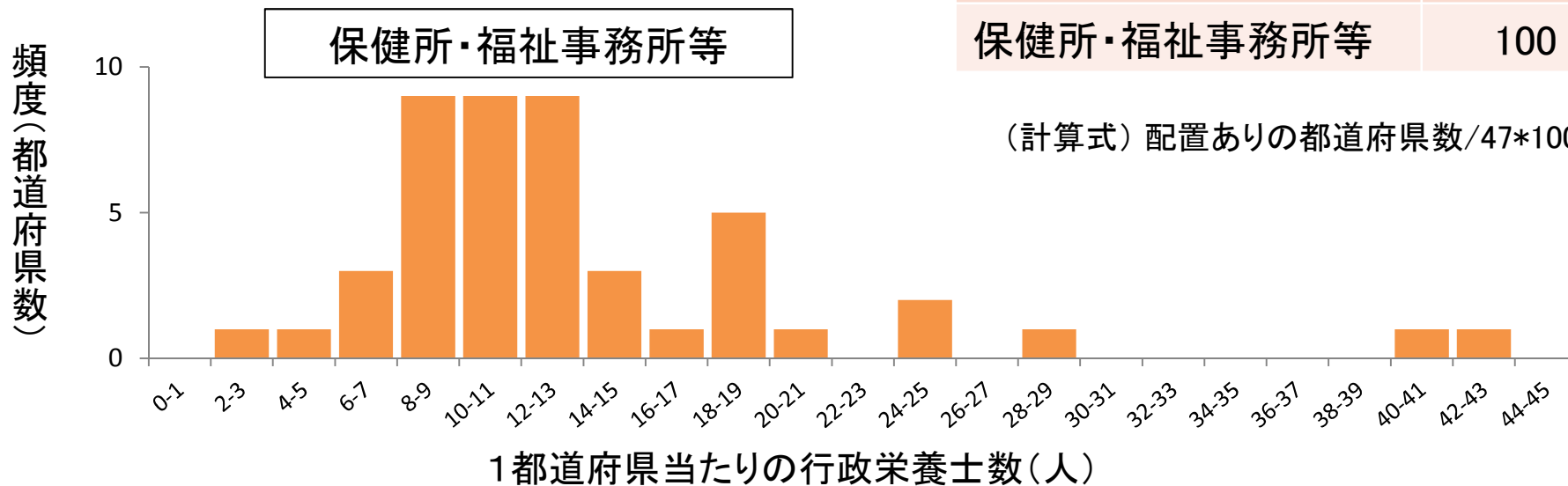


## 都道府県の行政栄養士の配置状況



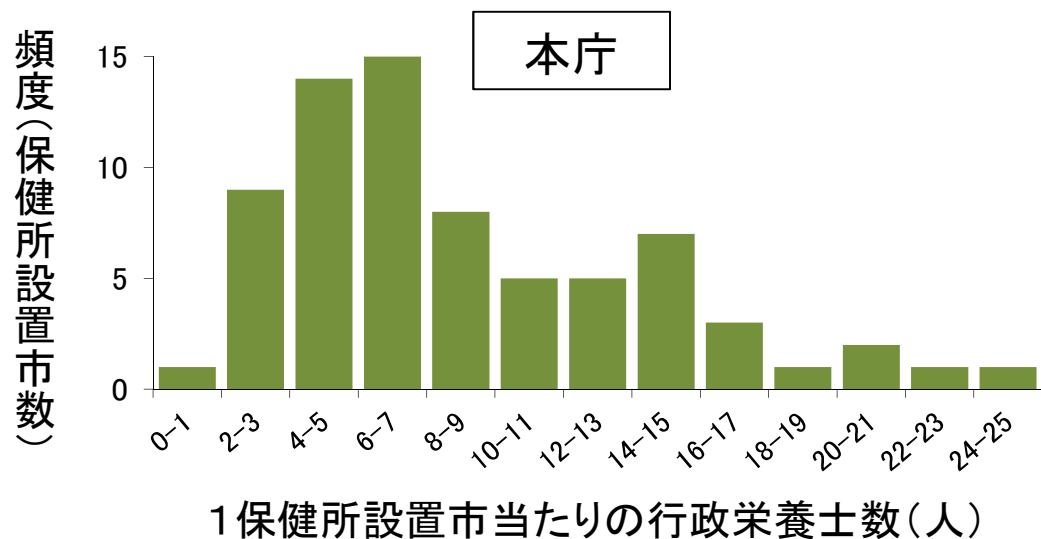
担当分野別行政栄養士の配置率

	配置率
本庁	100 %
健康づくり関係	97.9 %
児童福祉関係	17.0 %
高齢者福祉関係	4.3 %
その他	48.9 %
保健所・福祉事務所等	100 %



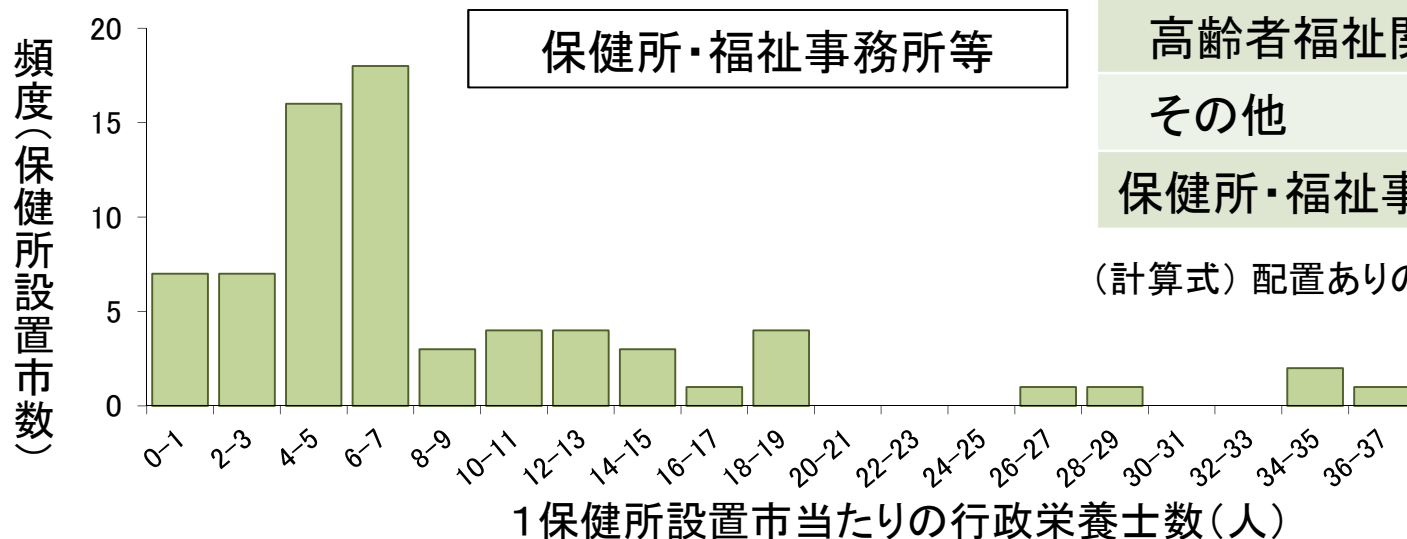
(計算式) 配置ありの都道府県数/47\*100

## 保健所設置市の行政栄養士の配置状況



担当分野別行政栄養士の配置率

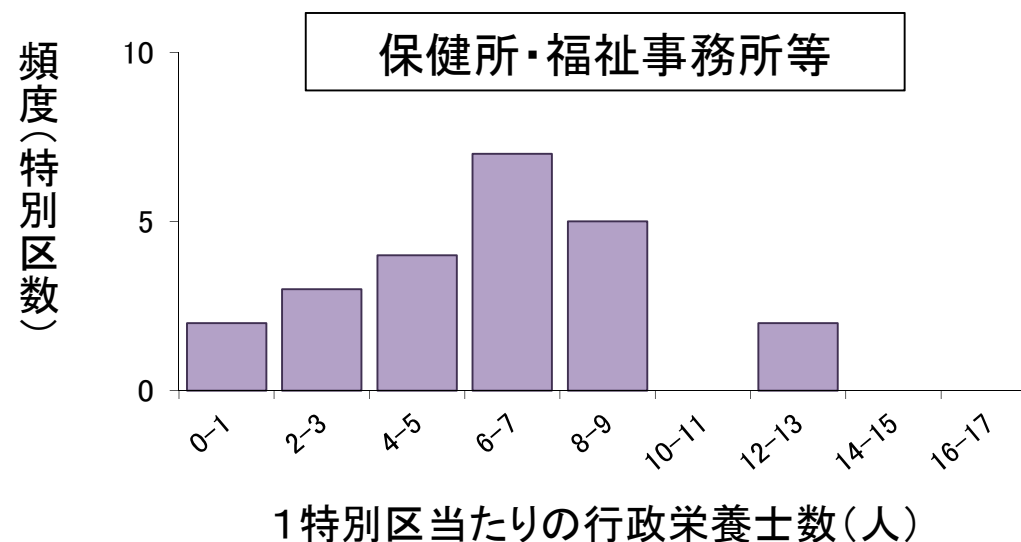
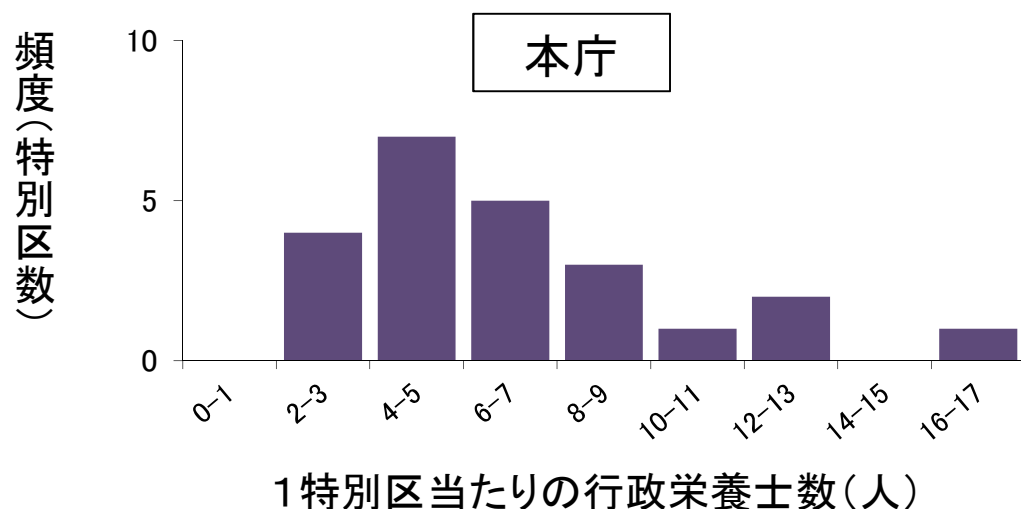
	配置率
本庁	100 %
健康づくり関係	41.7 %
特定健康診査・特定保健指導関係	34.7 %
児童福祉関係	93.1 %
高齢者福祉関係	19.4 %
その他	90.3 %
保健所・福祉事務所等	93.1 %



(計算式) 配置ありの保健所設置市数/72\*100



## 特別区の行政栄養士の配置状況

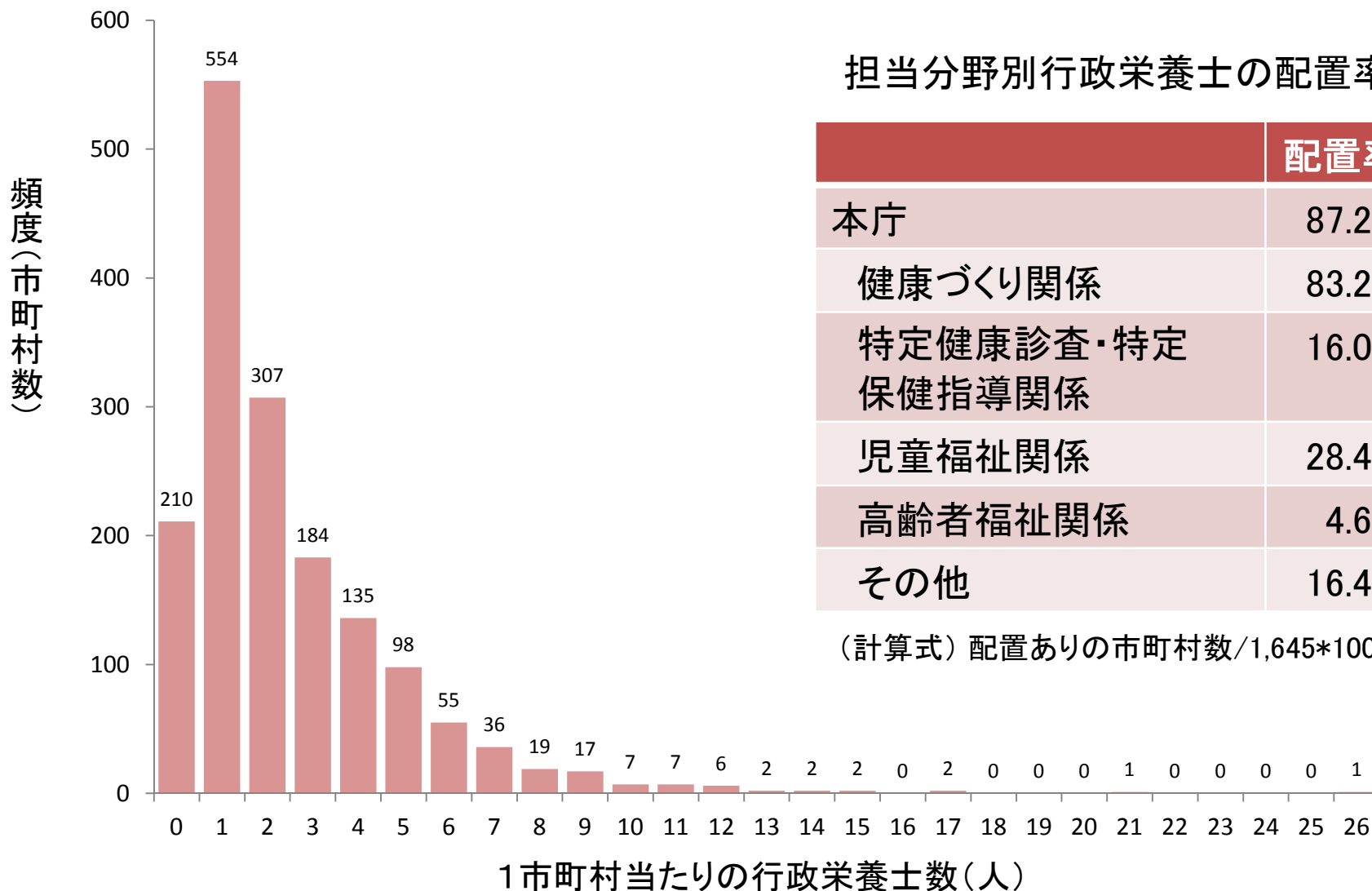


担当分野別行政栄養士の配置率

	配置率
本庁	100 %
健康づくり関係	30.4 %
特定健康診査・特定保健指導関係	17.4 %
児童福祉関係	100 %
高齢者福祉関係	21.7 %
その他	100 %
保健所・福祉事務所等	95.7 %

(計算式) 配置ありの特別区数/23\*100

## 市町村（保健所設置市、特別区を除く）の行政栄養士の配置状況

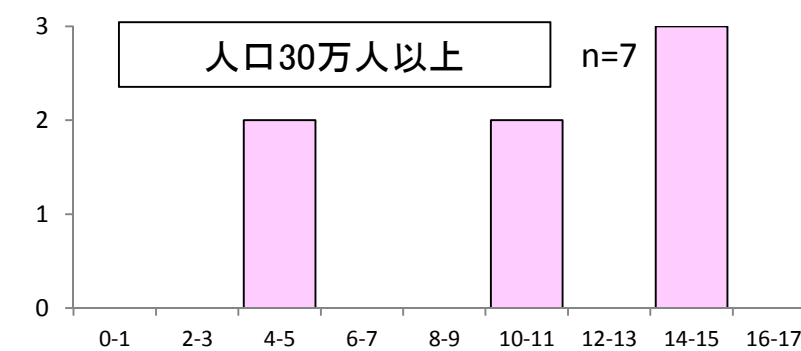
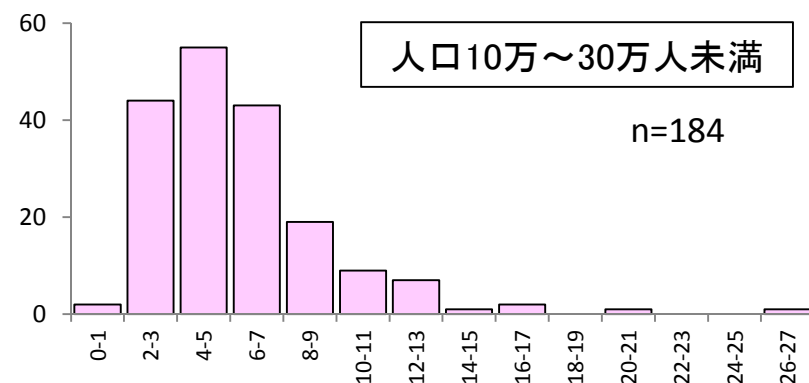
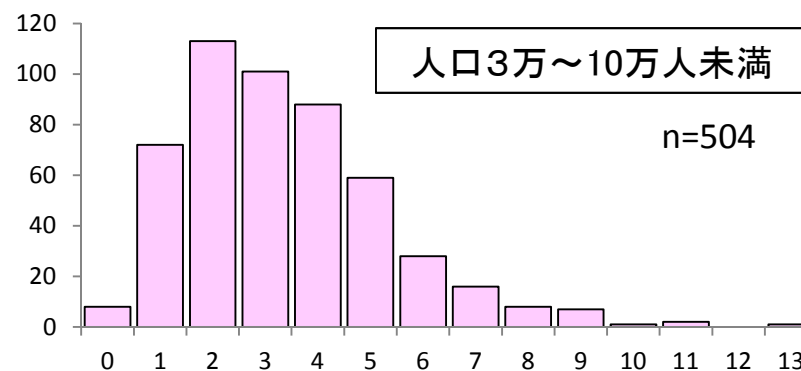
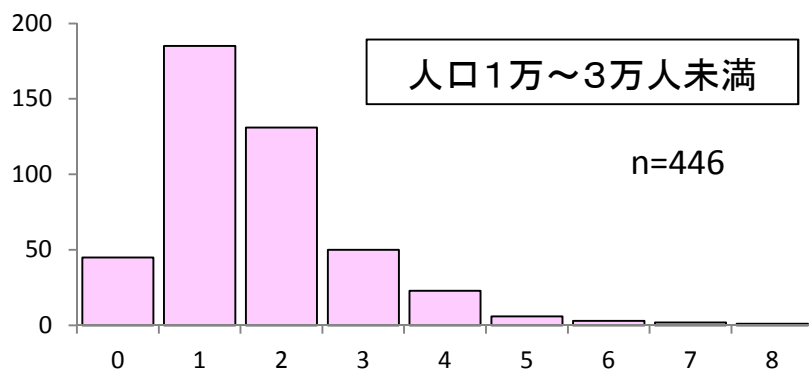
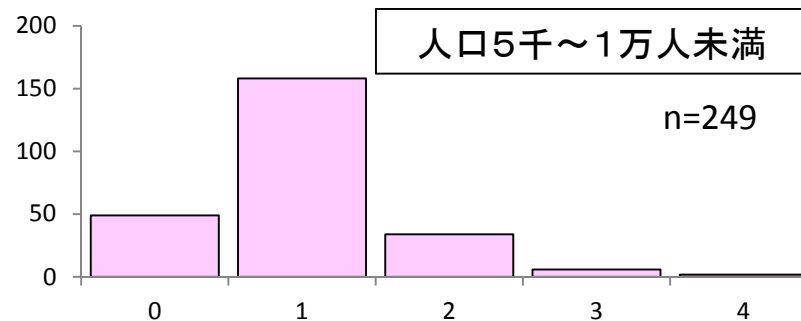
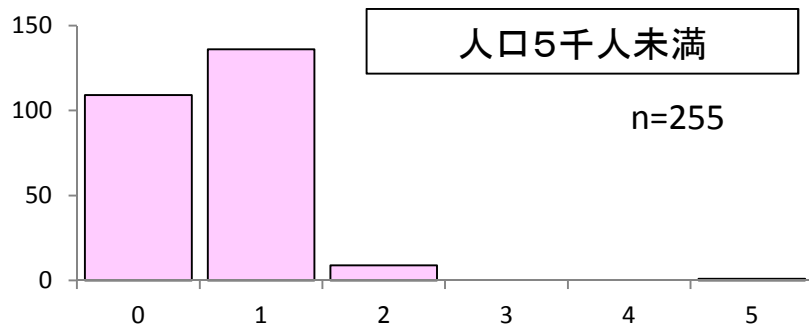


担当分野別行政栄養士の配置率

	配置率
本庁	87.2 %
健康づくり関係	83.2 %
特定健康診査・特定保健指導関係	16.0 %
児童福祉関係	28.4 %
高齢者福祉関係	4.6 %
その他	16.4 %

(計算式) 配置ありの市町村数/1,645\*100

## 市町村（保健所設置市、特別区を除く）の行政栄養士の配置状況



横軸: 1市町村当たりの行政栄養士数(人) 縦軸: 頻度(市町村数)

行政栄養士の数は**少ない**。他方、**健全な地域社会と人々の健康を支える「食」**に関して、**社会資源を適切かつ効率的に活用し、科学的知見に基づいた政策形成を行えるという専門性**を有する。

少数人数の専門職種が、限られた人数でその専門性を発揮し、施策の成果をあげるためには、**優先されるべき有効な施策**の企画立案及び実施に関わることのできる**組織体制の確保**が必要。このためには、**人事担当者や関係部局との調整**が不可欠。

人事担当者や関係部局との調整を行うに当たっては、**行政栄養士の人材育成ビジョン**を考え、それを提案していくことになる。

行政栄養士の人材育成ビジョンは、行政栄養士の業務内容の羅列でも、業務マニュアルや研修マニュアルでもない。**自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿の実現に最大限の力を発揮できる行政栄養士**の人材育成ビジョンである。

# 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。

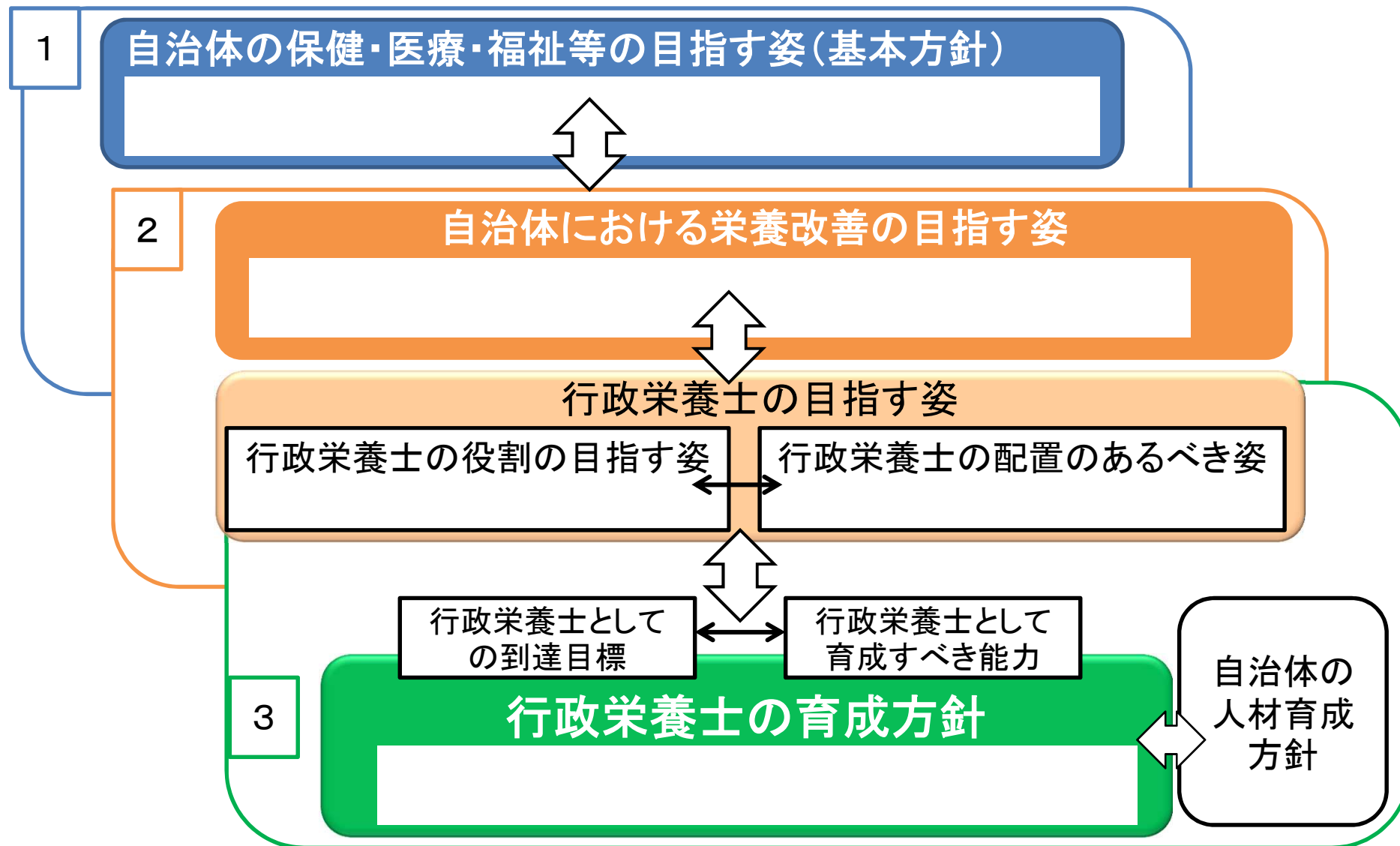
一方、予算や行政栄養士数など資源が限られるなかで、行政として栄養・食生活改善に取り組むに当たっては、「施策の成果が最大に得られる」ことが重要な要素となります。

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。

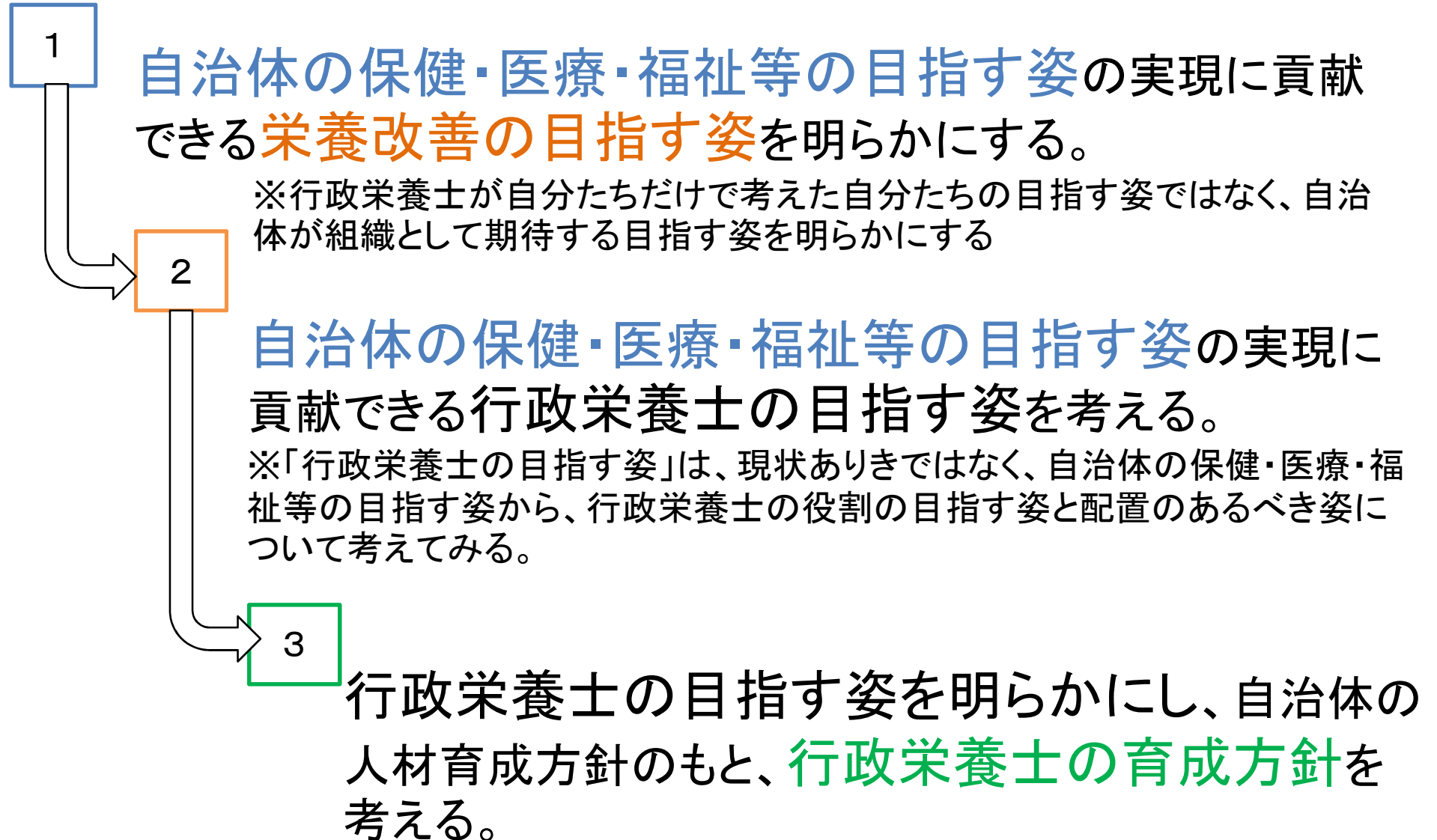
平成27年度に実施した、主要施策別自治体との意見交換会では、主要施策の一つとして「行政栄養士の人材育成」を取り上げました。この中で、それぞれの自治体の特性に応じて、行政栄養士の人材育成ビジョンを考え、育成に着手していくための手がかりとして、ワークシート形式でのとりまとめを行うこととしました。このワークシートは、自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿の実現において、最大限の力を発揮できる行政栄養士を育成するためのビジョンを考えることをねらいとしています。

今回は、都道府県版として作成しましたが、基本となる考え方は、市町村においても参考になるものです。引き続き、今年度は市町村版について検討を行う予定です。

# 人材育成ビジョンを考える ための枠組み



# 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿に、栄養改善がどう貢献できるかを考えることから始まる



# 人材育成ビジョンを考える ための5つのステップ

〈 ワークシートを活用して、人材育成ビジョンを考える 〉

【ステップ①】 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)を確認する

【ステップ②】 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿の実現に貢献できる栄養改善の目指す姿を明らかにする

【ステップ③】 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿の実現に貢献できる行政栄養士の目指す姿を考える

【ステップ④】 行政栄養士としての到達目標、育成すべき能力を考える

【ステップ⑤】 ステップ1～4を踏まえ、行政栄養士の育成方針を固める



【ステップ①】 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)を確認する。

## 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)

自治体の保健・医療・福祉等の計画の上位計画にあたる長期総合計画において目指す姿はどのようなものか。

保健・医療・福祉等の計画の基本方針では何に重点が置かれているか。

【ステップ②】 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)の実現に貢献できる栄養改善の目指す姿を明らかにする

自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)

自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿で、栄養改善を通して実現できることは、なにか。

その中で、栄養改善を通して大きな成果があげられるものは、なにか。

今後、保健・医療・福祉等で、栄養改善のニーズがさらに高くなる施策は、なにか。

栄養改善の目指す姿を実現すれば、保健・医療・福祉等の目指す姿にどの程度、近づけるか。

自治体における栄養改善の目指す姿

【ステップ③】 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿の実現に貢献できる行政栄養士の目指す姿を考える

自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)

配置のあるべき姿を実現すれば、自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿にどの程度近づけるか。

自治体における栄養改善の目指す姿

自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿を実現するために、行政栄養士の役割としてどういう姿を目指すのか。

行政栄養士の役割の目指す姿を実現するために、配置はどうあるべきか。

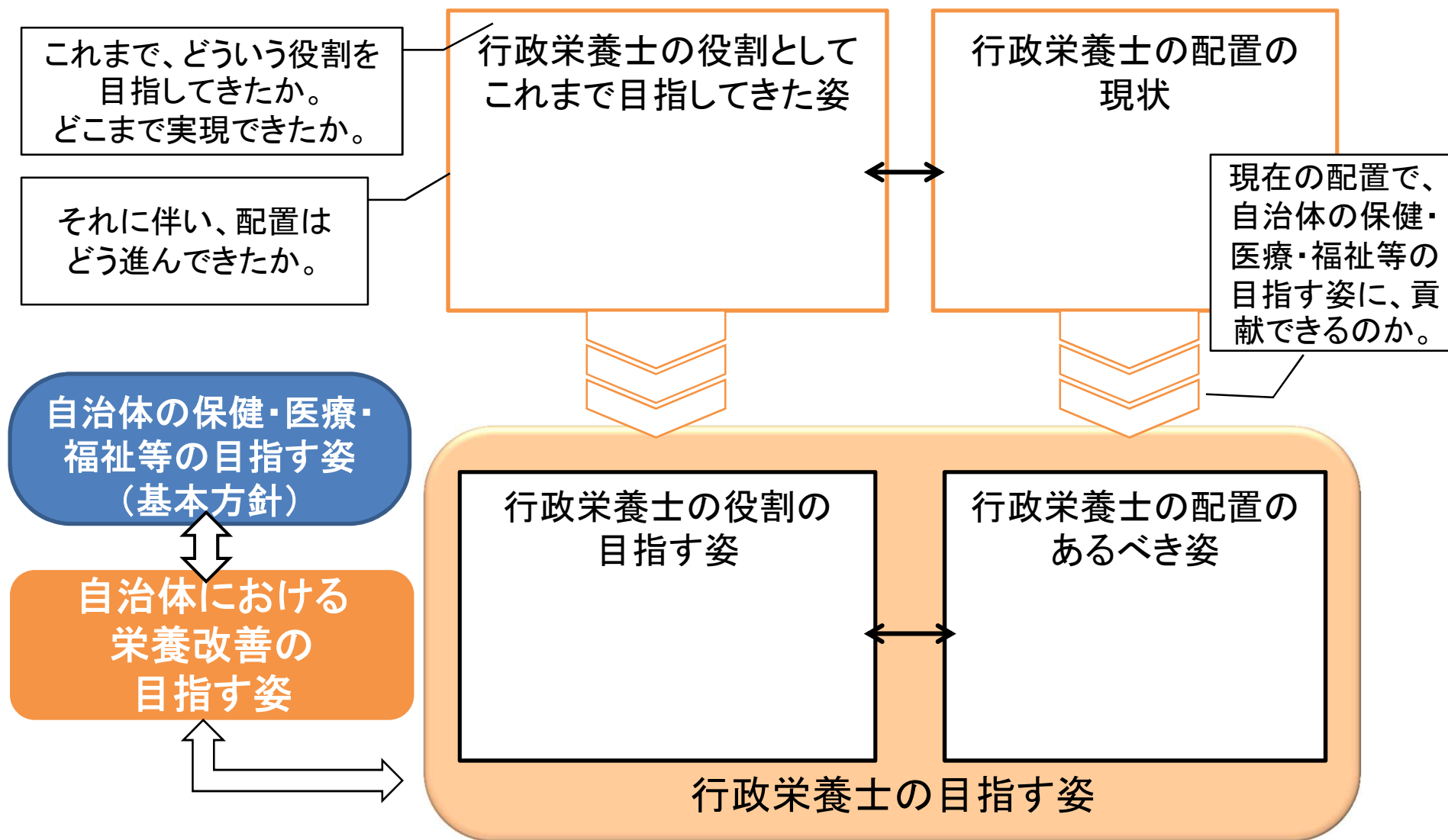
行政栄養士の目指す姿

行政栄養士の役割の目指す姿

行政栄養士の配置のあるべき姿

- ✓ 行政栄養士自らが現状を分析し、そこから見える役割やその役割に応じた配置の姿について、行政栄養士間で十分に話し合い、まとめる。
- ✓ 組織の長、所属課及び関連課の長、人事担当者、関係職種にまとめた結果を提案し、行政栄養士に期待する役割や望ましい配置について、意見を伺う。

# これまで、なにを目指し、どこまで実現できたか、現状を振り返り、今後の目指す姿を考える



【ステップ④】 行政栄養士の目指す姿の実現に向け、行政栄養士としての到達目標、育成すべき能力を考える

自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)

自治体における栄養改善の目指す姿

行政栄養士の目指す姿

行政栄養士の役割の目指す姿

行政栄養士の配置のあるべき姿

行政栄養士としての到達目標  
(キャリア形成の目標)

行政栄養士として育成すべき能力

自治体の  
人材育成  
方針

専門職又は技術職のパタンに限るのか、管理職又は責任職のパタン含めるのか、行政栄養士の到達目標を明らかにする。

保健・医療・福祉等の目指す姿のもと、行政栄養士として「果たすべき役割」、「求められる能力」はなにかを明らかにする。

自治体の人材育成方針を十分に理解する。

- ✓ 行政栄養士間で、長期的視点に立った到達目標について、十分に話し合う。
- ✓ 組織の長、所属課及び関連課の長、人事担当者、関係職種に、長期的視点に立った到達目標について意見を伺う。

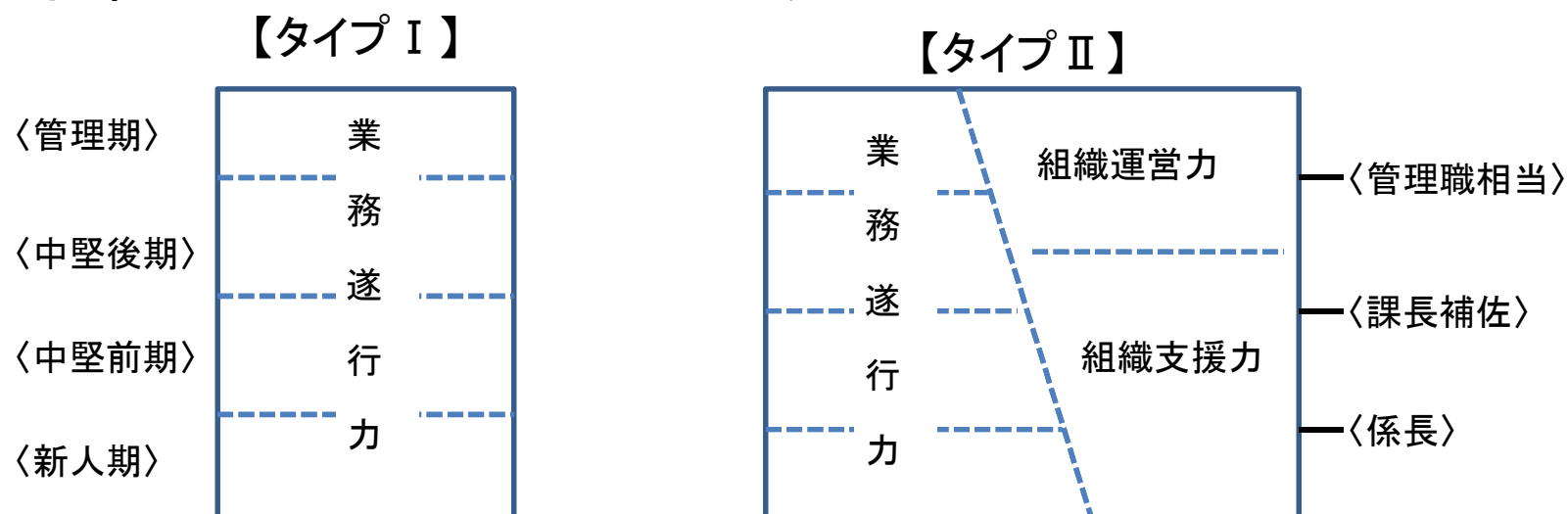
# 行政栄養士としての到達目標をどこに置くか、 明確にすることから始まる

「人材育成」には、

- ① 専門職又は技術職として、豊富な知識・技能を後輩職員に継承する
  - ② 上記①に加えて、管理職や責任職として、政策づくりや組織づくりを行う中で、次代の人づくりを行う
- といった異なるタイプがある。

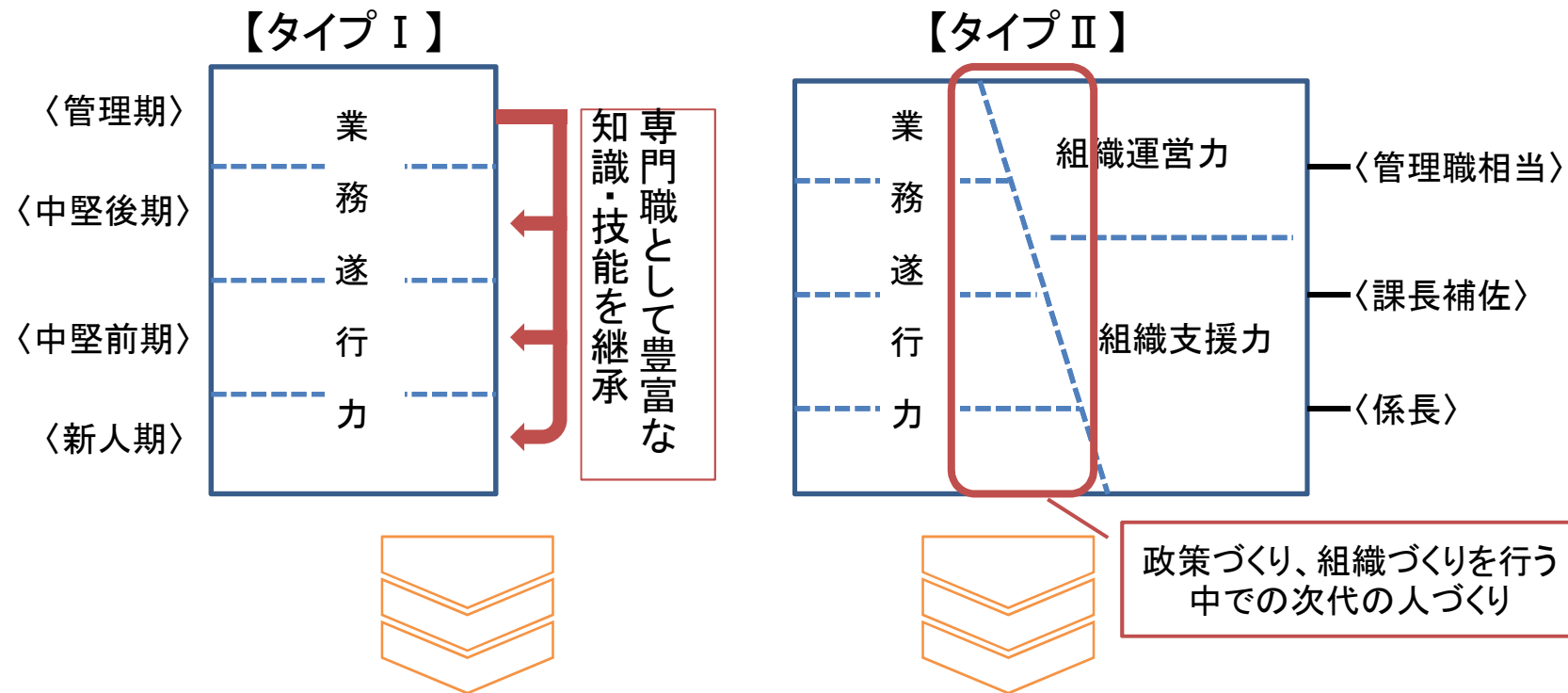
自治体において、どのようなタイプを行政栄養士としての到達目標とするか、自治体の人材育成方針を踏まえ、明確にする。

〈到達目標のイメージ(タイプの例)〉



# 行政栄養士としての到達目標のタイプによって、育成すべき能力も異なる

## 〈到達目標のイメージ(タイプの例)〉



## 〈行政栄養士として育成すべき能力の例〉

専門職としての知識・技能の習得、これらを発揮した業務遂行力

専門分野での卓越した業務遂行力、将来を見据えた政策形成、人材育成など組織運営力

【ステップ⑤】 ステップ1～4を踏まえ、行政栄養士の育成方針を固める

自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)

自治体における栄養改善の目指す姿

行政栄養士の目指す姿

行政栄養士の役割の目指す姿

行政栄養士の配置のあるべき姿

行政栄養士の到達目標  
(キャリア形成の目標)

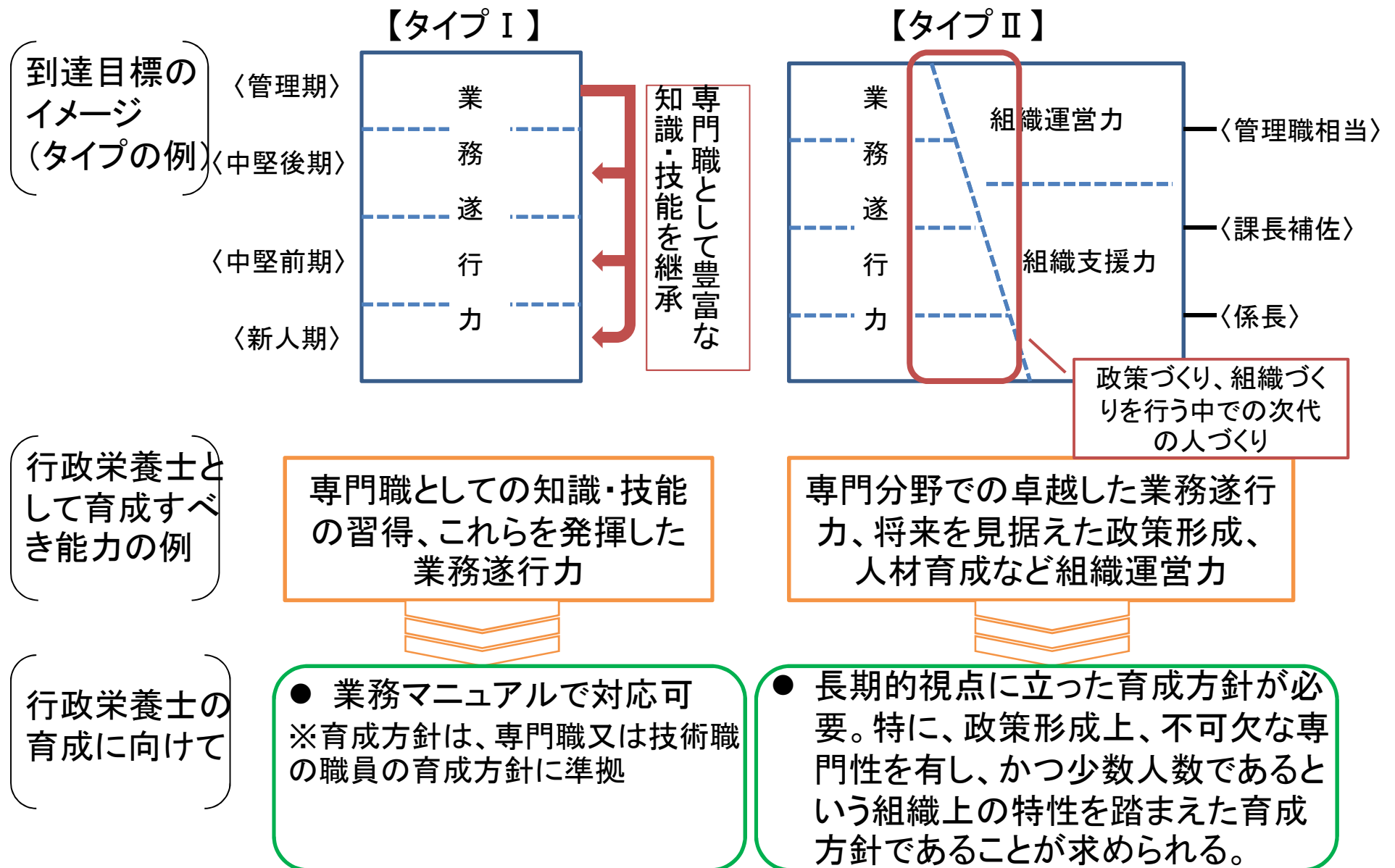
行政栄養士として育成すべき  
能力

行政栄養士の育成方針

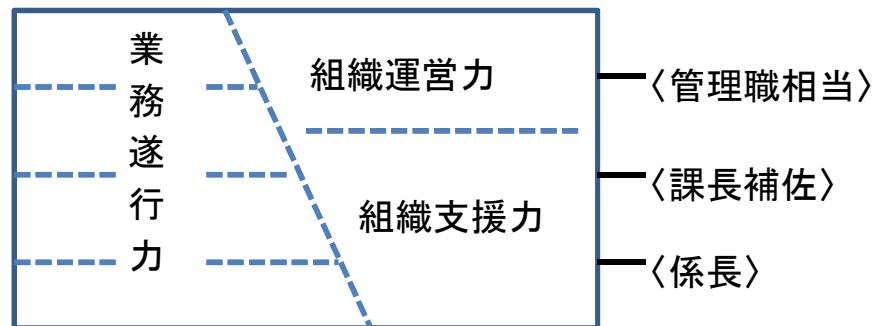
自治体の  
人材育成  
方針



# 行政栄養士の育成方針は、その到達目標のタイプにより異なる



## 行政栄養士としての到達目標の例 (キャリア形成の目標)



## 行政栄養士として育成すべき能力の例

専門分野での卓越した業務遂行力、  
将来を見据えた政策形成、  
人材育成など組織運営力

## 行政栄養士の育成方針の例

### ● 育成方針の見える化

採用から管理職相当に至るまで、長期的視点に立った人材育成を行うため、行政栄養士として求められる人材像を明らかにし、職級に応じた到達目標や職務内容を明確にする。

### ● 適正な配置管理を実現する体制の整備

育成に適した職場やポストへの配置を計画的に行い、日常業務を通じた段階的な成長を促しつつ、その成長を組織として評価する機会を提供し、必要な知識や技能、取組姿勢を確実に身につけさせる体制を確保する。

組織上の必要性に応じ、人材を必要としている新たな職場やポストへの配置を見据えた成長を促しつつ、少数人数で、政策上の成果を最大限にあげられる体制に段階的に整えていく。

# おわりに

かつて経験したことのない急速なスピードで高齢化が進展し、人口減少社会に直面していく状況にあって、持続的な経済成長を保ち、活力ある社会を実現するには、財政面でも人的面でも限られた資源を最大限に活用することが基本となります。

こうした中、行政栄養士の育成ビジョンを考えることは、少数人数の専門職である行政栄養士が、自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿にどう貢献するのか、組織上における行政栄養士の役割を明確にしていくプロセスにもなります。

その際、少数人数の専門職という組織上の特性を踏まえ、政策としてどういう成果をあげられるのか、組織に提案していくことが必要になります。行政栄養士同士で十分に話し合い、まとめた結果を提案し、組織の長、所属課及び関連課の長、人事担当者、関係職種に、それぞれの組織の立場での意見を伺い、いただいた意見をもとにまた話し合い、見直した結果をさらに提案し、意見を伺うといったことを重ねていく中で、組織における行政栄養士の役割の目指す姿も明らかになってきます。

また、組織における行政栄養士としての到達目標をどこに置くか、長期的視点に立った到達目標を明確にすることで、育成方針の見える化を図り、政策上の成果を最大限にあげられる体制に段階的に整備していくことが重要です。自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿の実現に最大限の力を発揮できる行政栄養士の育成に向けた体制に移行していくことで、行政栄養士の成長と組織の成長を促していくこともできます。

参 考

## 行政栄養士の人材育成ビジョンを考えるための 5つのステップ 〈ワークシート〉

**【ステップ①】** 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)を確認する。

自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿(基本方針)

【ステップ②】 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿の実現に  
貢献できる栄養改善の目指す姿を明らかにする

自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿（基本方針）



自治体における栄養改善の目指す姿

【ステップ③】 自治体の保健・医療・福祉等の目指す姿の実現に貢献できる行政栄養士の目指す姿を考える

## 行政栄養士の目指す姿

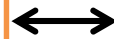
行政栄養士の役割の目指す姿

行政栄養士の配置のあるべき姿



(参考)

行政栄養士の役割として  
これまで目指してきた姿



行政栄養士の配置の  
現状



【ステップ④】 行政栄養士の目指す姿の実現に向け、行政栄養士としての到達目標、育成すべき能力を考える

行政栄養士の到達目標  
(キャリア形成の目標)

行政栄養士として育成すべき  
能力



【ステップ⑤】 ステップ1～4を踏まえ、行政栄養士の育成方針を固める

## 行政栄養士の育成方針

