

# 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～



厚生労働省健康局健康課  
栄養指導室

## はじめに

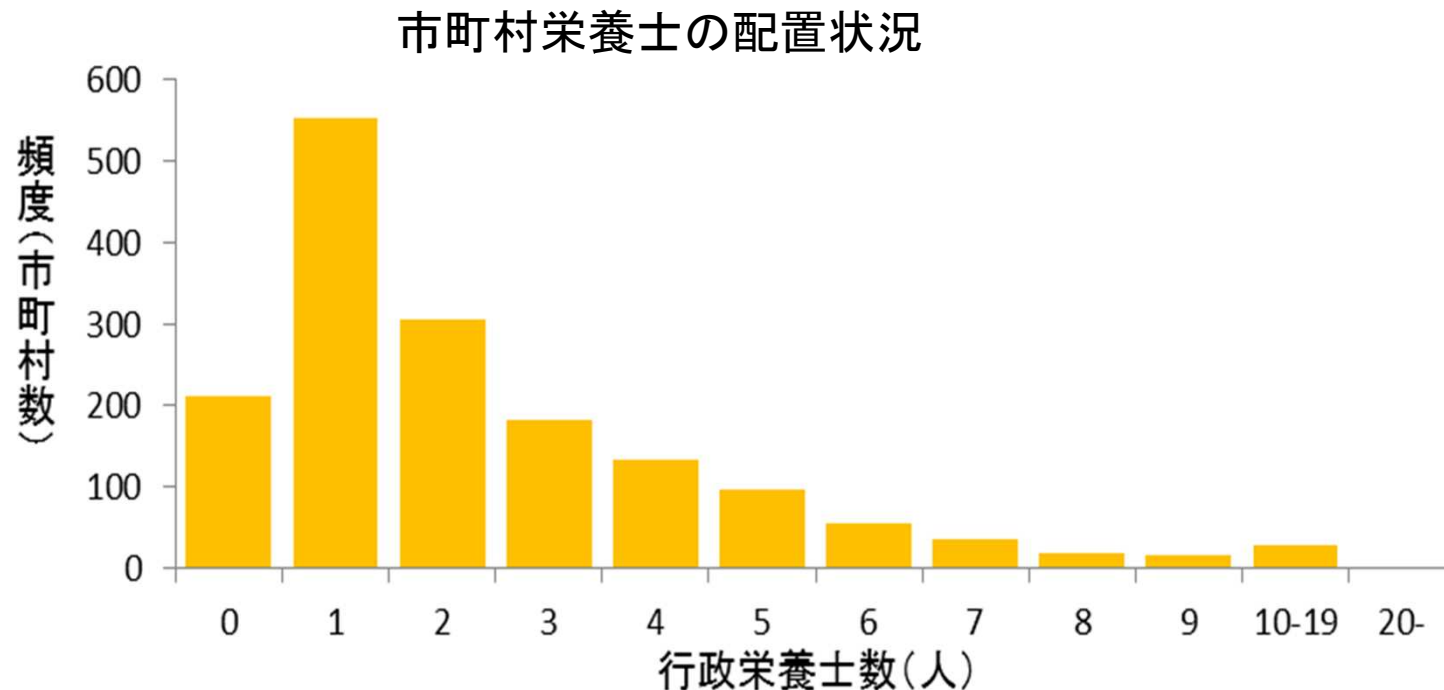
---

- 市町村栄養士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。
- 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。
  - ✓ 行政の役割は、政策づくり。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す。
  - ✓ いつからでも、どの段階からでも、成長することはできる。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。

# I. 市町村栄養士の現状

## 1. 市町村栄養士の配置状況

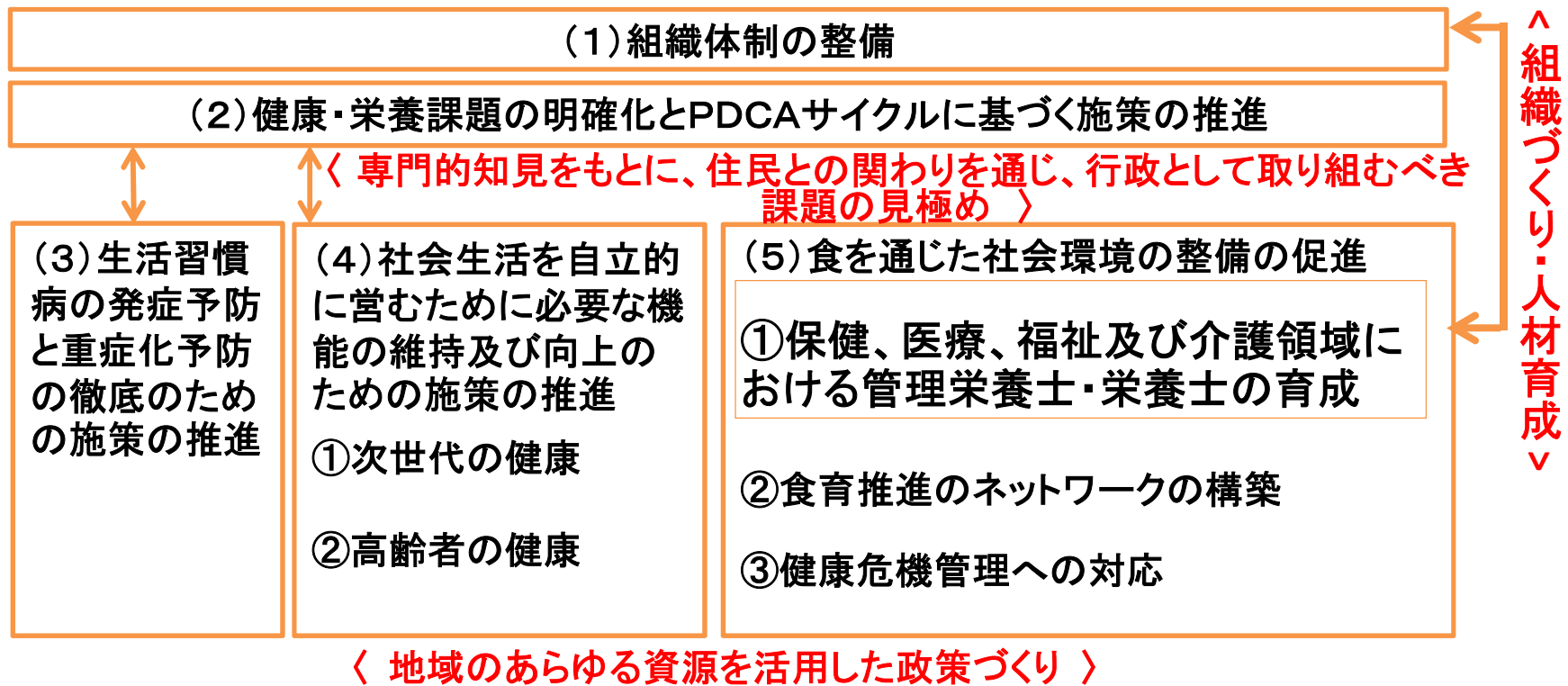
- 市町村における行政栄養士の配置率は87%であるが、配置のある市町村の約4割が1人配置、約2割が2人配置。1市町村当たりの行政栄養士数は極めて少ない状況。
- 人口規模別にみると、人口5千人未満の市町村の約4割、人口5千人～1万人未満の市町村の約2割で、行政栄養士は未配置。人口規模が大きくなるにつれ行政栄養士の配置率は高まり、人口3万人以上では、複数配置。



## 2. 市町村栄養士の役割

- 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する。

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



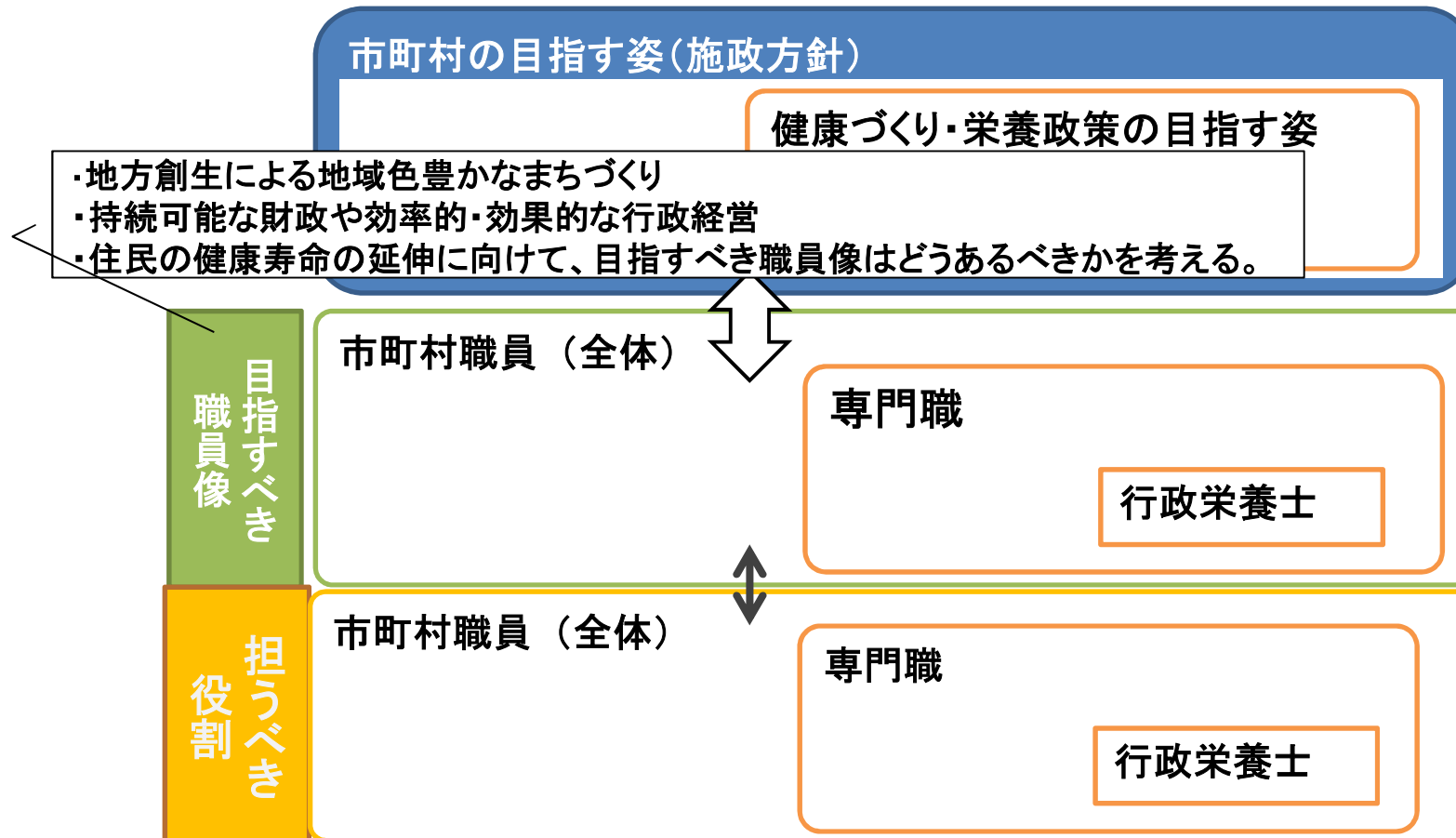
「地域における行政栄養士による健康づくり及び栄養・食生活の改善の基本指針」(平成25年3月29日がん対策・健康増進課長通知)をもとに作成。

## 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

- 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。
- 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る状況。
- 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。

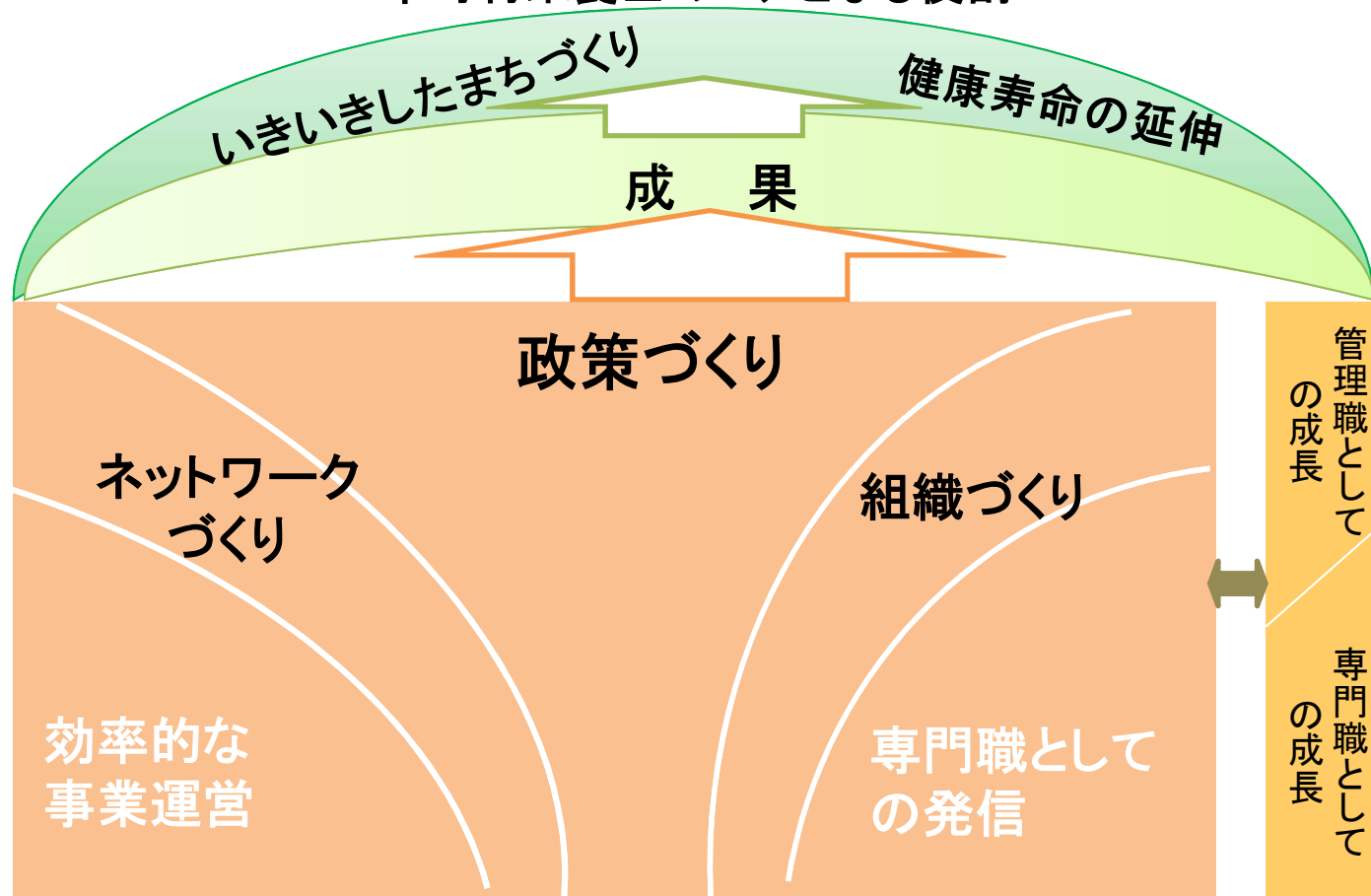
市町村の目指す姿と目指すべき職員像、担うべき役割を考えるための枠組み



## 2. 市町村栄養士のコアとなる役割から考える

- 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になる。
- 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ることから、それらの状況を踏まえ考えてみることになる。

### 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

- 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

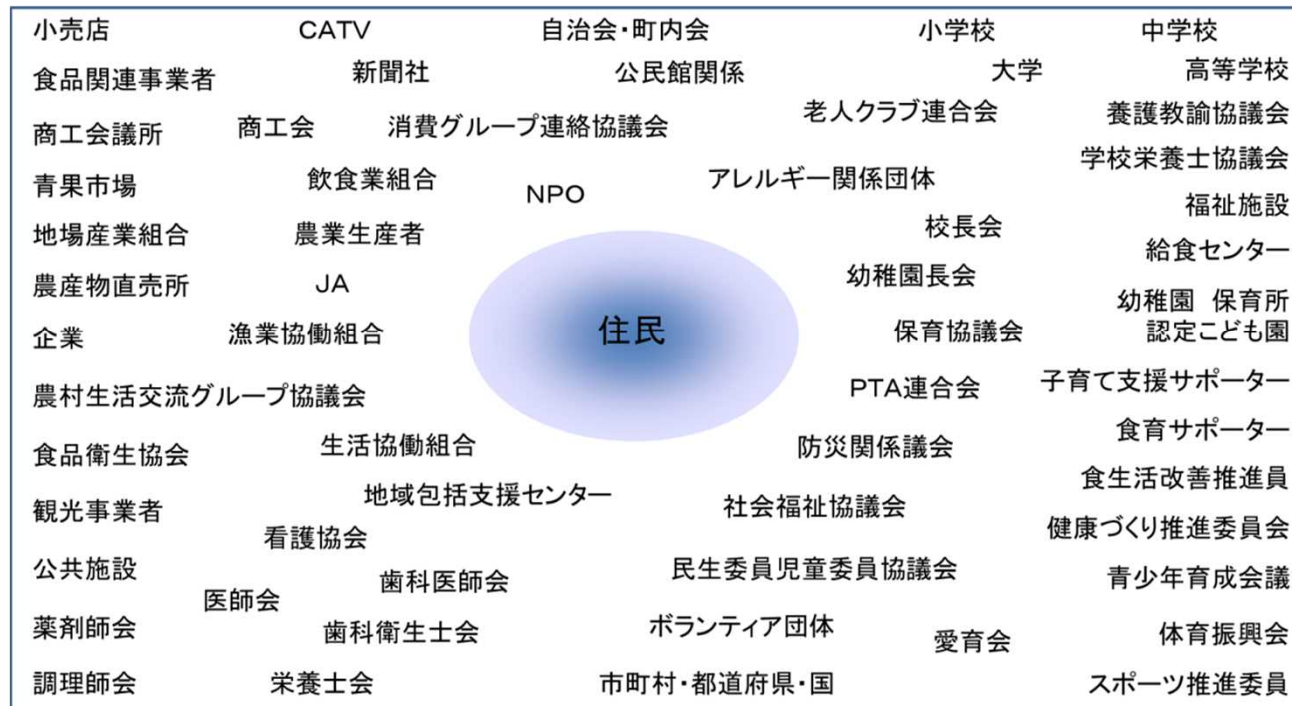
## なぜ、あらゆる社会資源とつながるネットワークづくりが必要か？

「食」に関しては、以下のような特徴があり、こうした多様さに対応し、課題を解決していくには、あらゆる社会資源とつながるネットワークづくりを進めることが必要。

### ＜食の特徴＞

- 「食」は日々の暮らしの中にあるため、食生活が一人ひとりのライフステージやライフスタイルによって異なり実に多様
- 食生活は常に社会的影響を受け、時代とともに変化する
- 人々の食生活へのニーズは様々で、その人にとっての望ましい姿も様々
- ものや情報があふれる社会では、食の大切さが認識されにくい

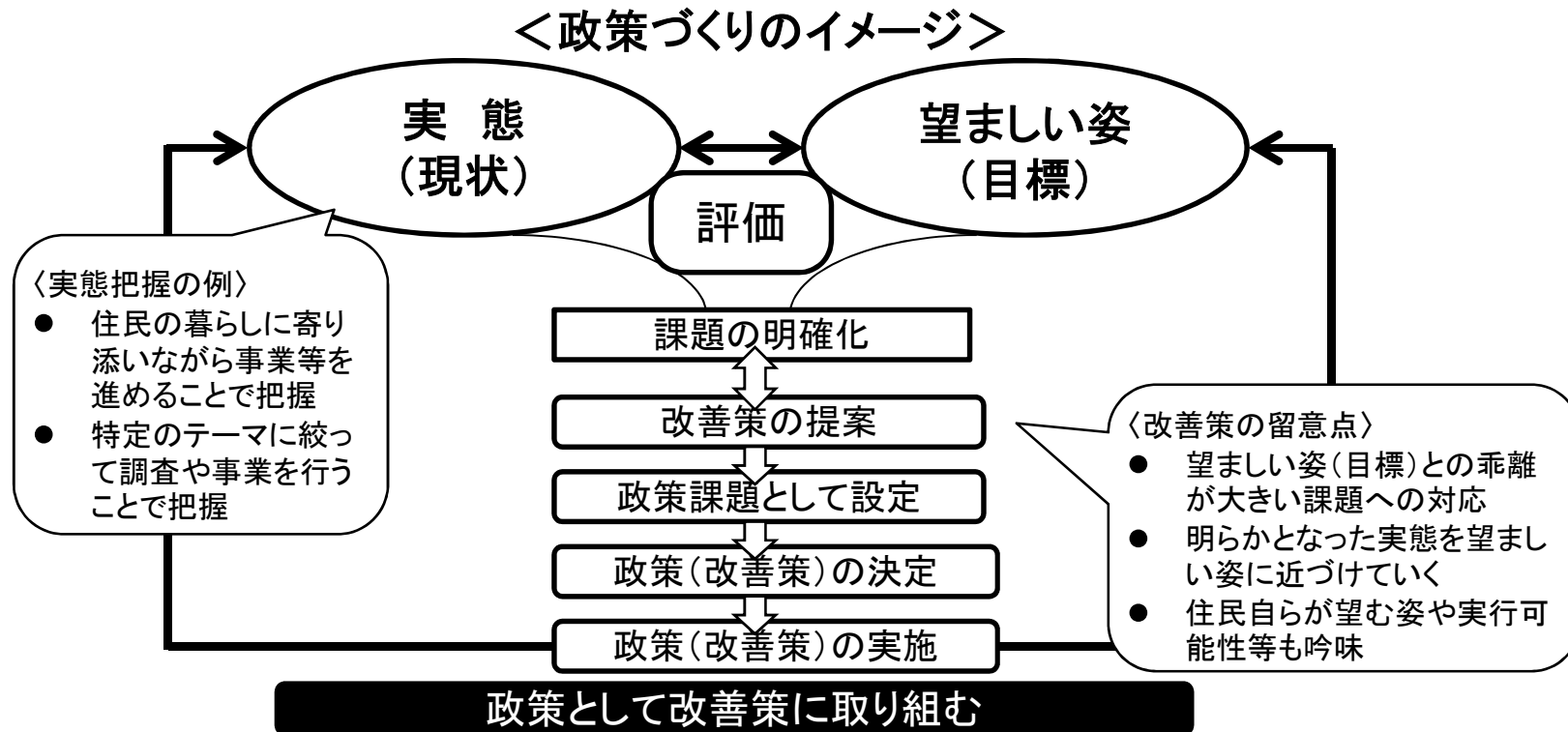
＜食に関する多様な課題に対応するために関わる社会資源の例＞





## 専門職としての政策づくりとは？

- 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る。
- 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。
- 把握した実態を客観的に整理・分析した後、実態を望ましい姿に近づけるために具体的な改善策を提案。
- 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。
- 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。



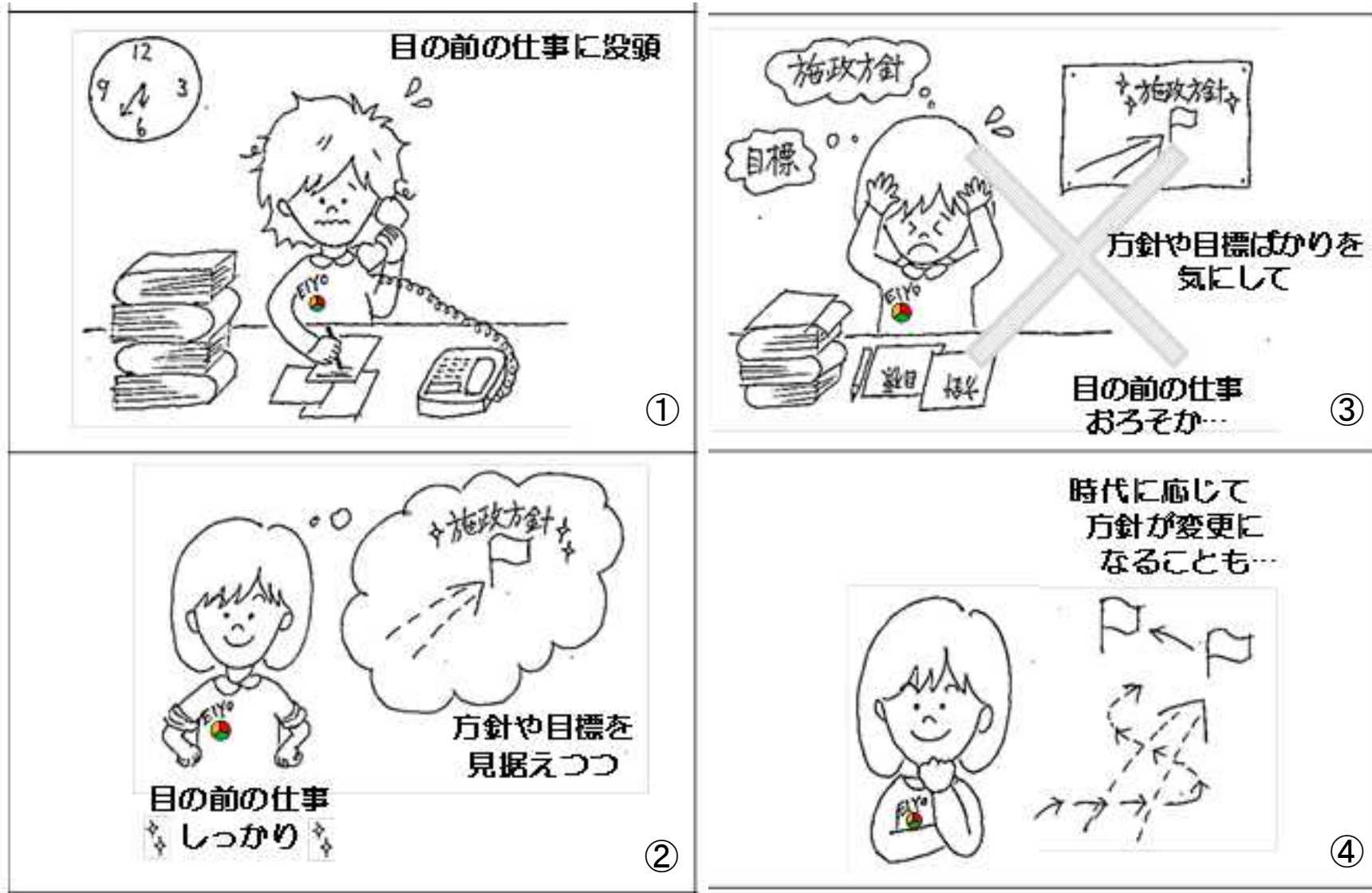
## [参考1] 専門職としての市町村栄養士のあり方をイメージとしてとらえる

- 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る。
- 専門職としての市町村栄養士のあり方は多様。イメージは、その全体像や概観をとらえることに役立つ。そのあり方について考える際に“イメージする”という手段を用いることで、理解や共有が進み、創造するという行為につながる。

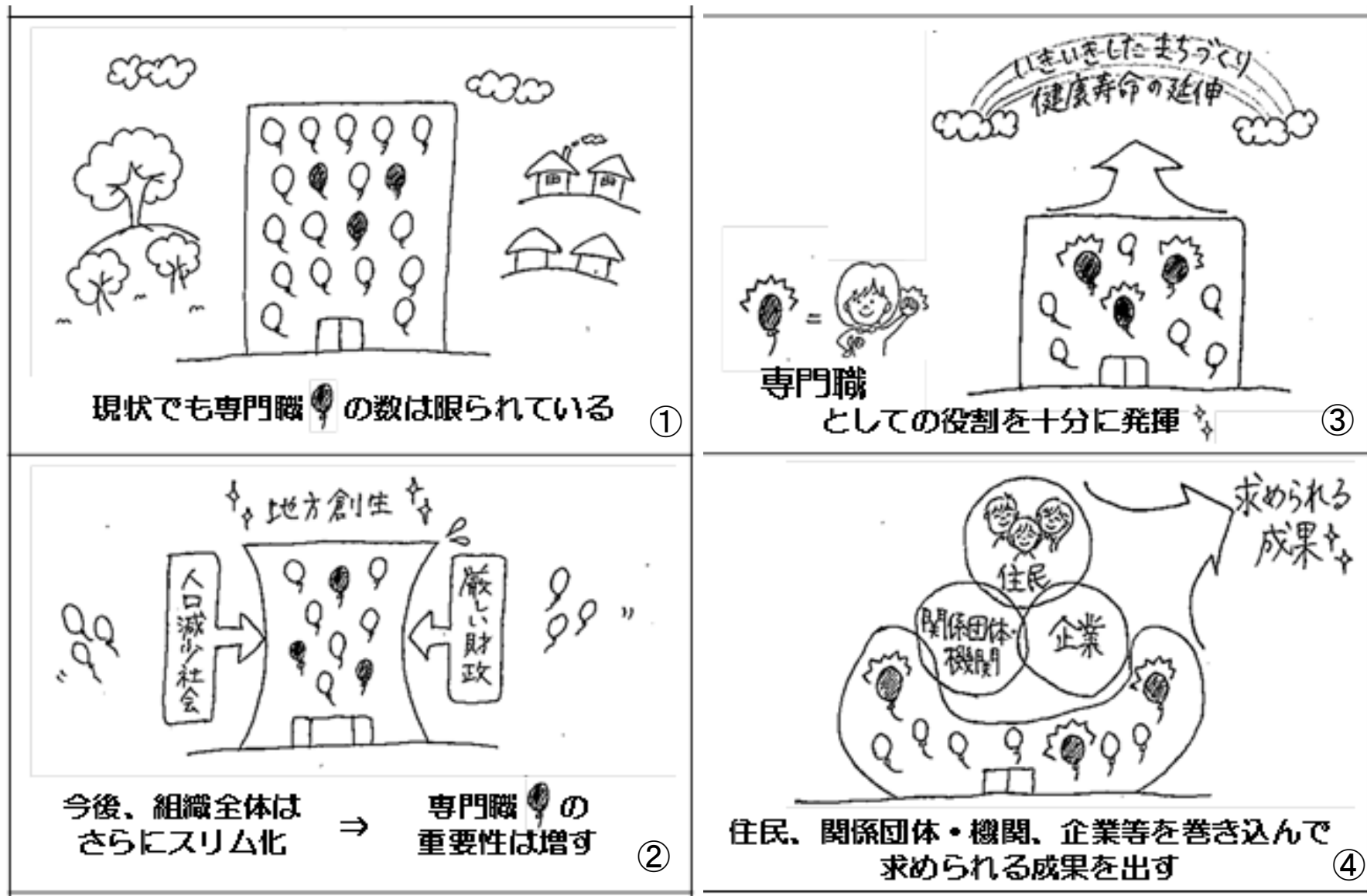
### <市町村栄養士のあり方をイメージでとらえる(例)>

- 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

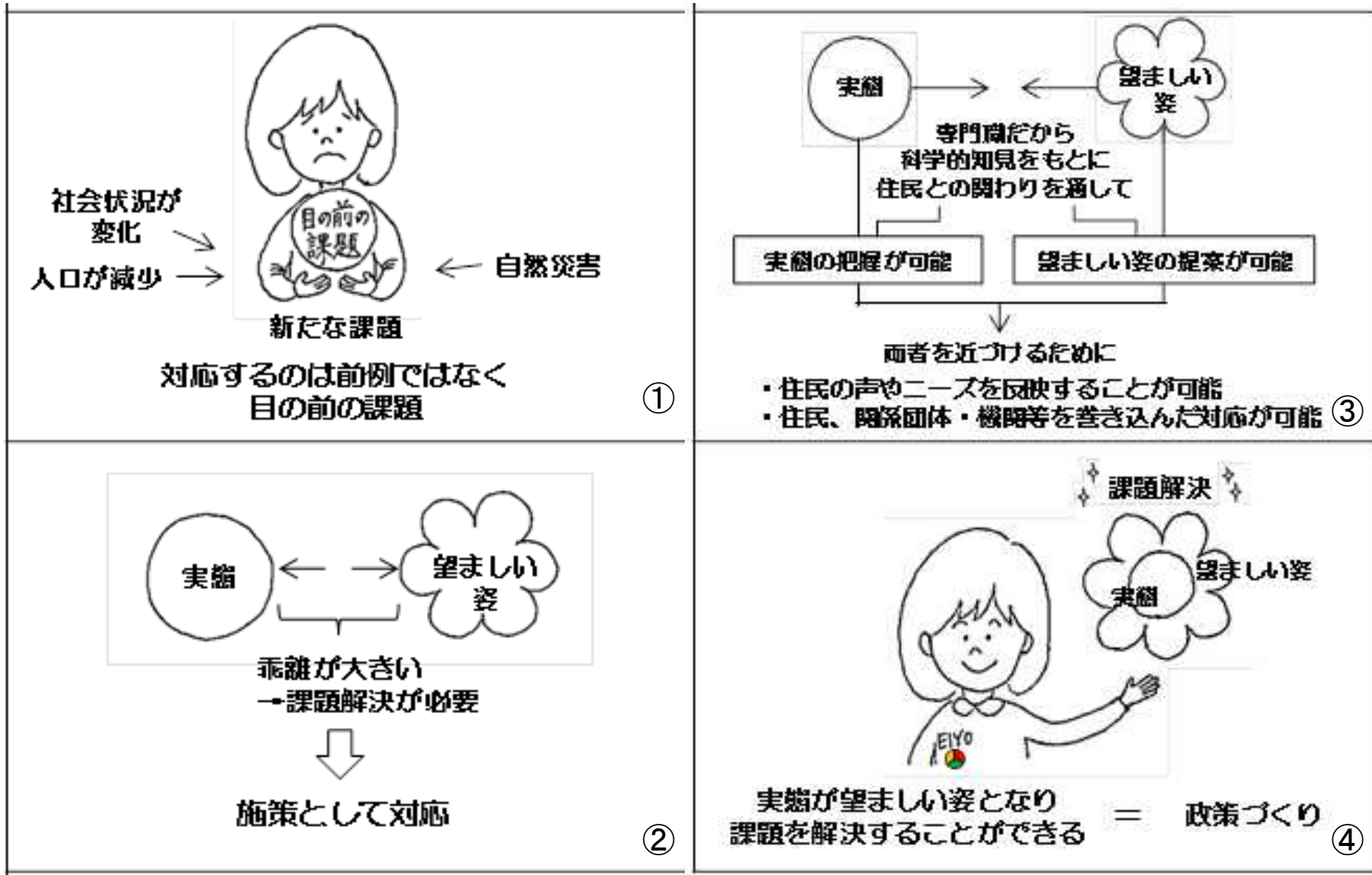
# ①施政の方針や目標を見据えつつ、目の前の仕事にしっかり取り組む



## ②専門職として求められる成果を出す

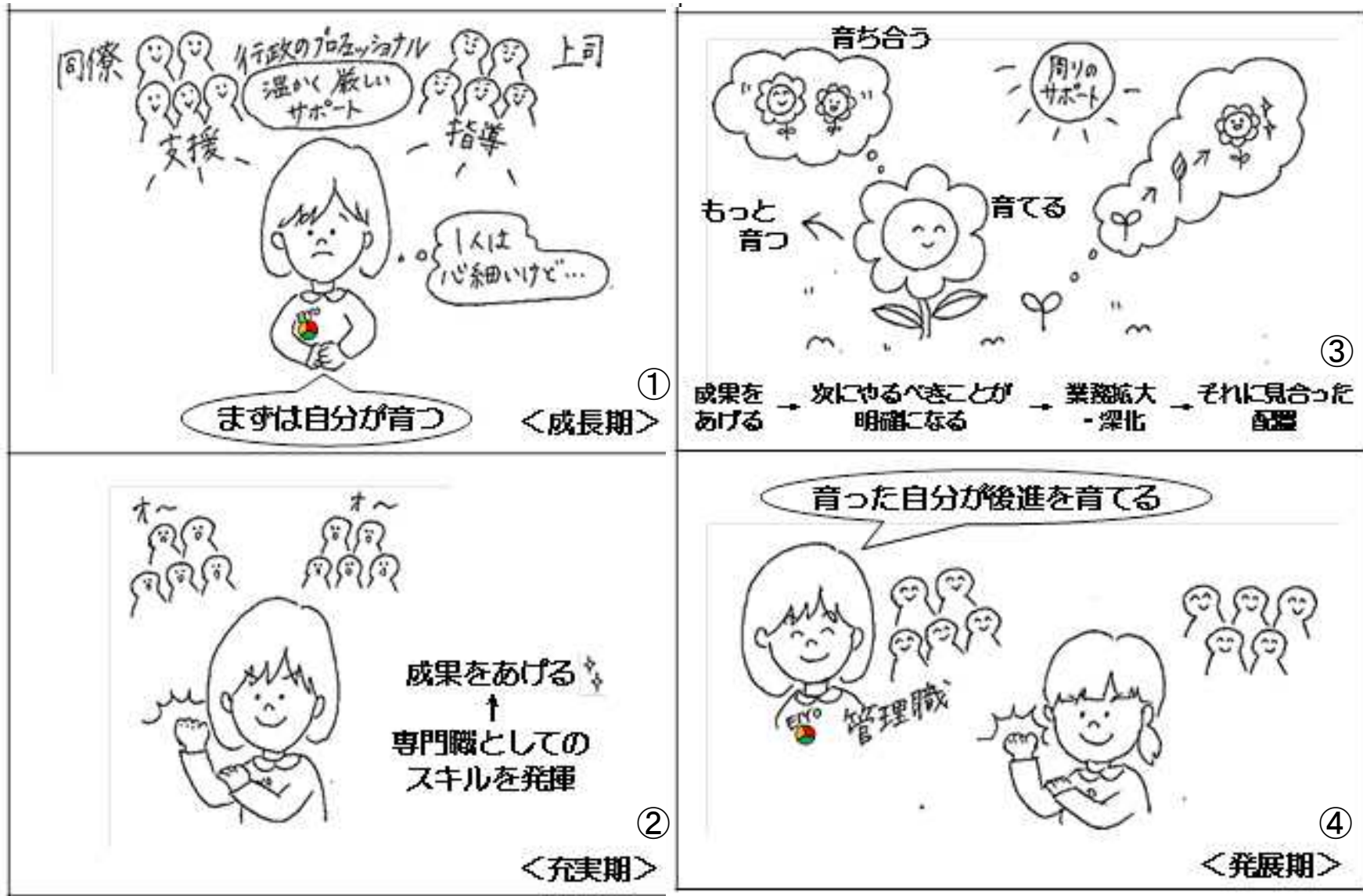


### ③実態を望ましい姿に近づける課題解決こそが政策





# 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

いつも“育つ”からの  
繰り返し

退職すると  
新人が採用

①

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

③

同じ年月なら 花の時期を長くしたい

さらに

②

としたい

1人配置でも  
いつも 花の状態にしたい

せ、か、築、い、に、も、の、が、つ、な、が、ら、な、い、の、は、も、つ、に、い、ない、...

●年で 花にはま!!

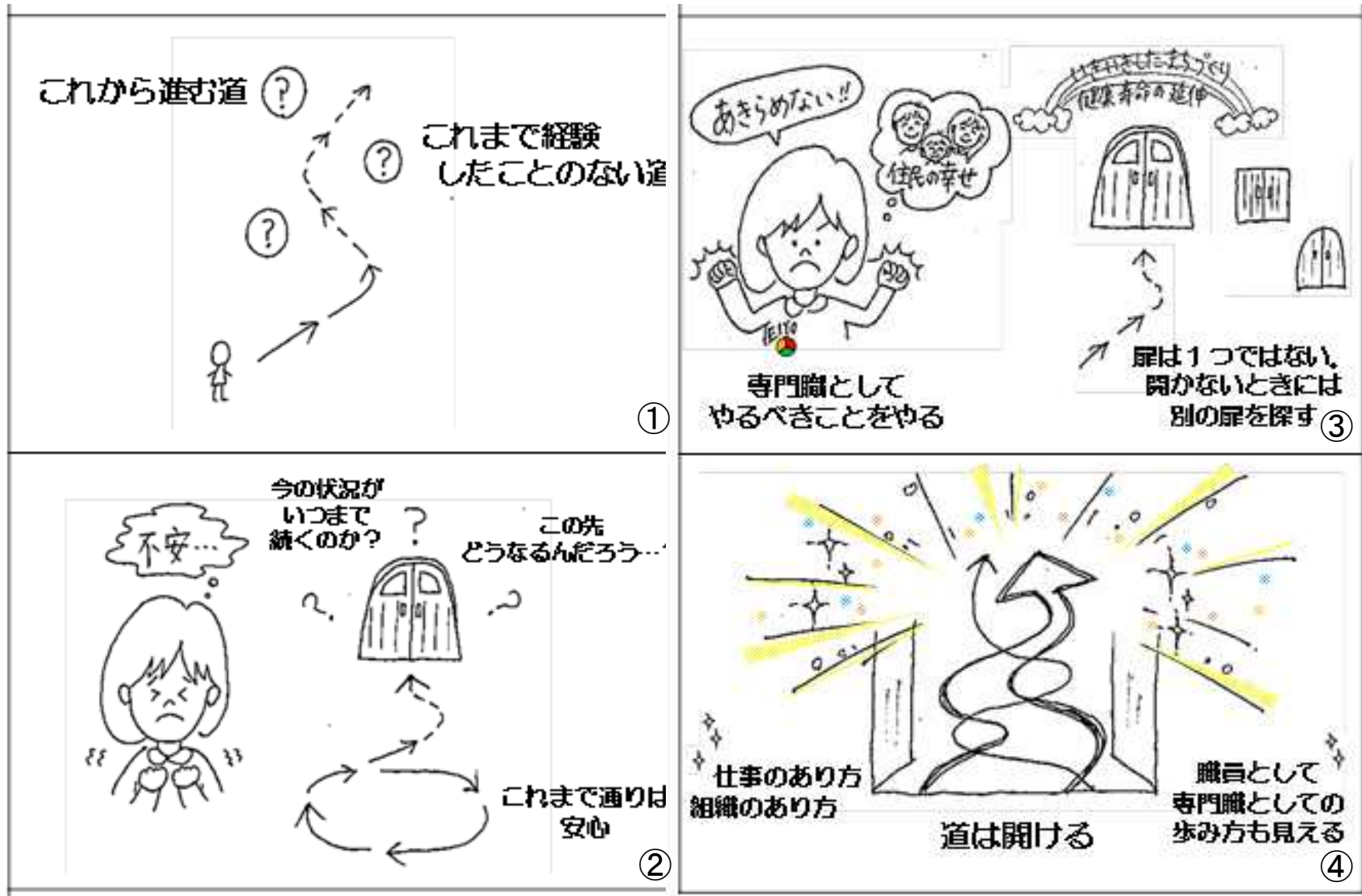
育てる期間を確保

新人を前倒して 採用し、育成

④

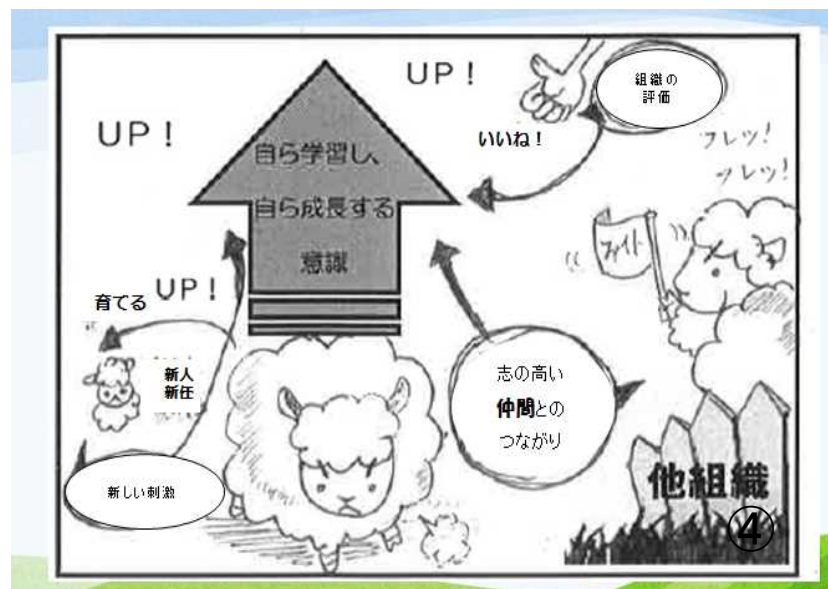
※何年かかるかは、 ありようで決める

# ⑥あきらめずに取り組み続けることで道は開ける





〈番外編〉意見交換会の参加メンバーが栄養士の状況をイメージしてみると…



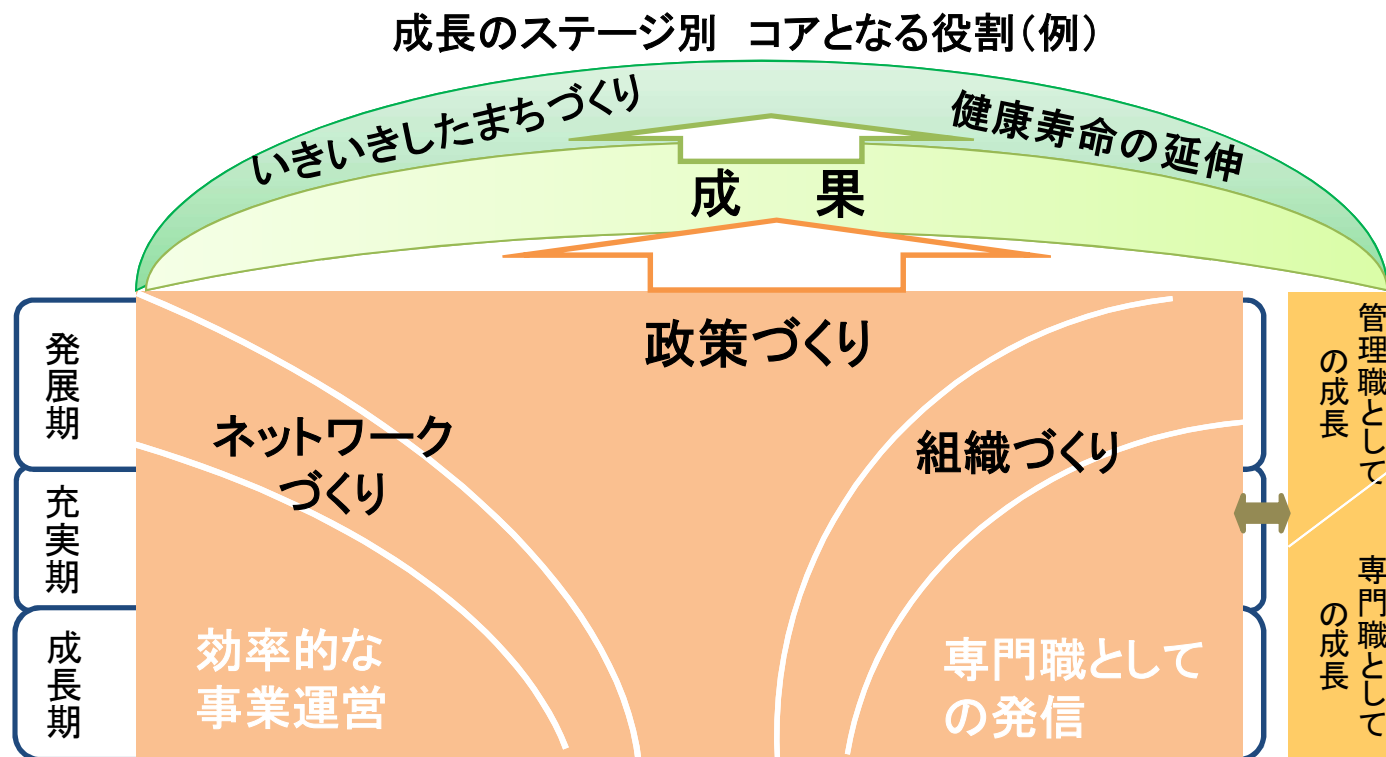
## IV. 市町村栄養士の成長段階(例)

### 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。

[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。

[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。

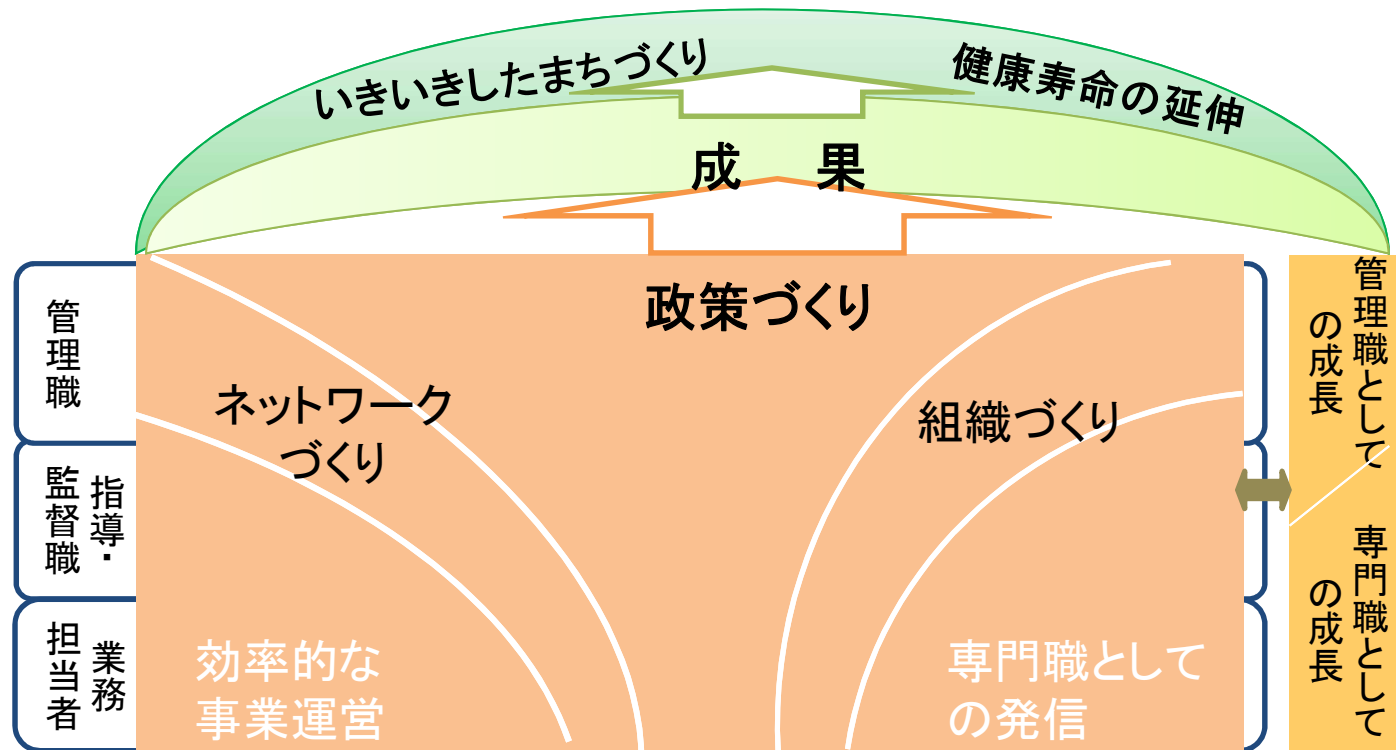


## ②職位別のコアとなる役割(例)

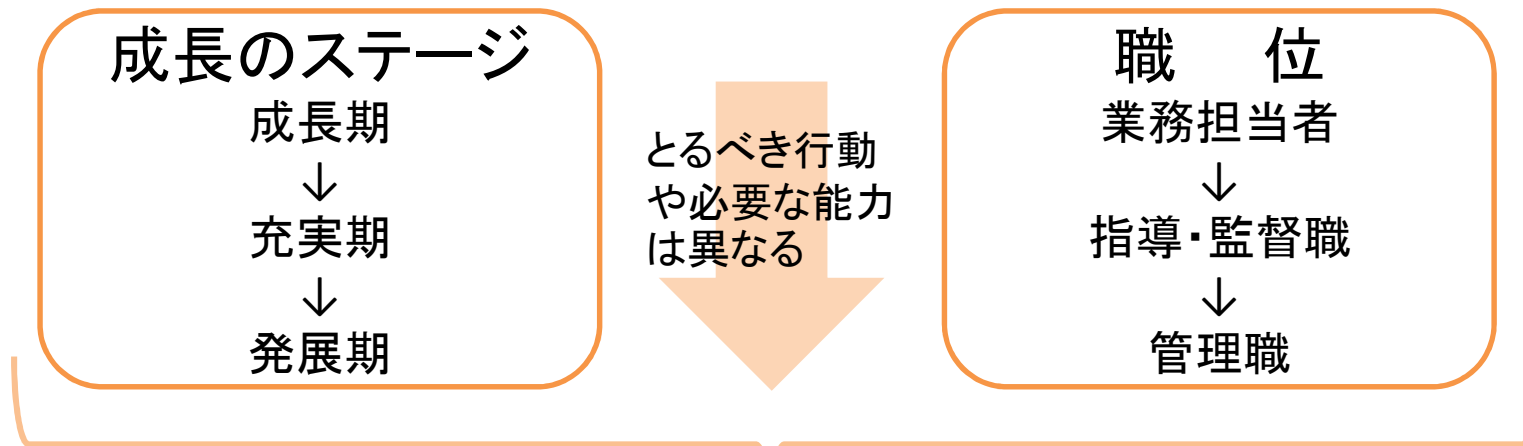
＜職位の階層ごとに求められる能力の例＞

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

### 職位別 コアとなる役割(例)

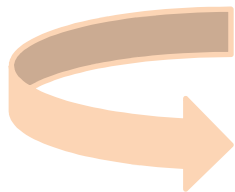


## V. 市町村栄養士の成長段階に応じたとるべき行動、必要な能力を考える





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つ

「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、自らの成長をベースにとるべき行動、必要な能力を考える



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る

## 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 |  |   |     |

## 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 |       |        |     |

## 成長段階に応じたとるべき具体的な行動や必要な能力を考えるに当たっては

- 細分化して具体的な行動や能力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る。
- 一人ひとり、ライフイベントが異なることから、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・管理することになる。このため、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。
- 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ることから、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る。
- 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る。
- 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る。



## [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。
- 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。
- 日々の業務は、効率化をはかる姿勢で取り組み、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。

---

### 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



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

人材育成を意識して、  
日々の業務を行う

### 例1 離乳食講習会業務の効率化

業務の効率化  
(臨時職員の事業実施への参画)



専門職としての成長  
(正規職員、臨時職員の成長)

試行錯誤のプロセスを経験する  
ことで、成長を遂げる

#### 【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検討の指示。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。
- 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。

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。

人材育成の新たな視点を  
加え業務に取り組む

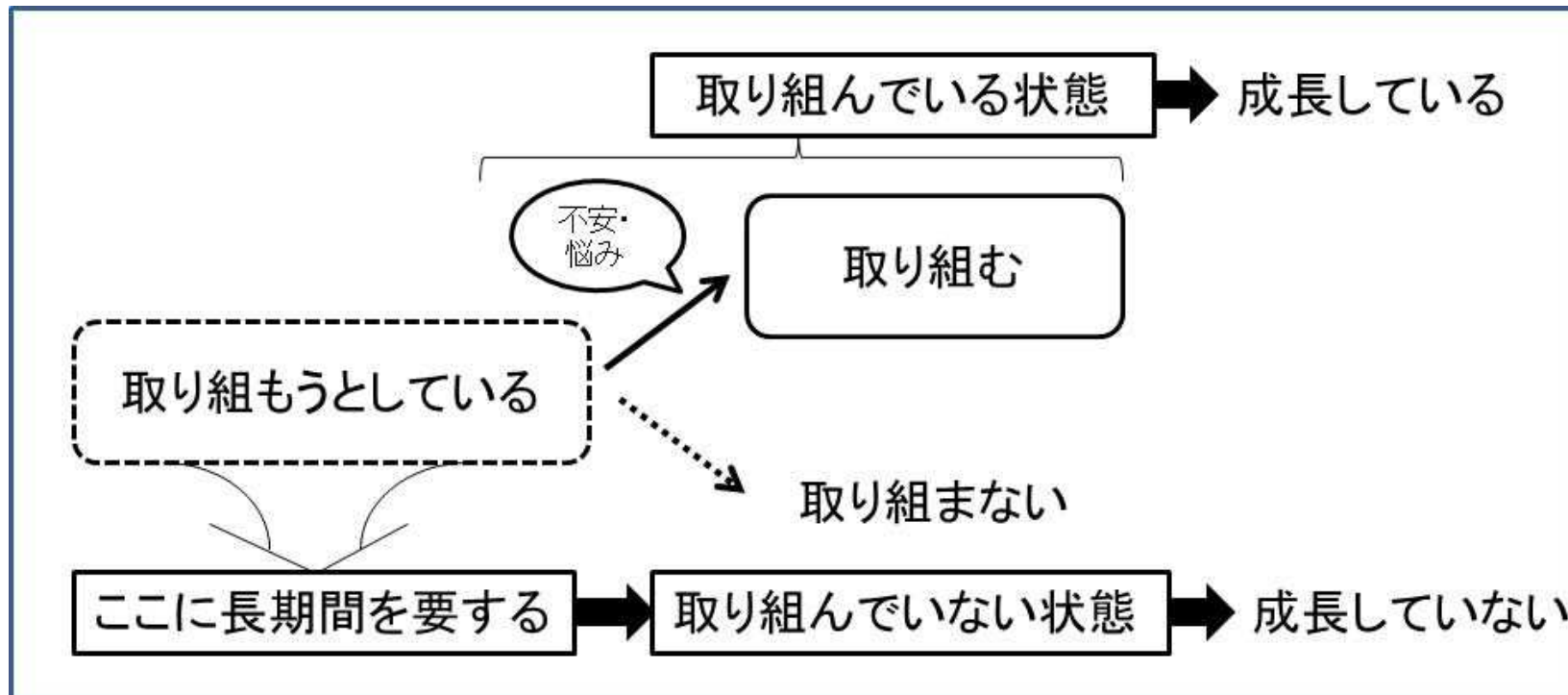
#### 【人材育成のさらなる展開に向けて】

- 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。

## おわりに

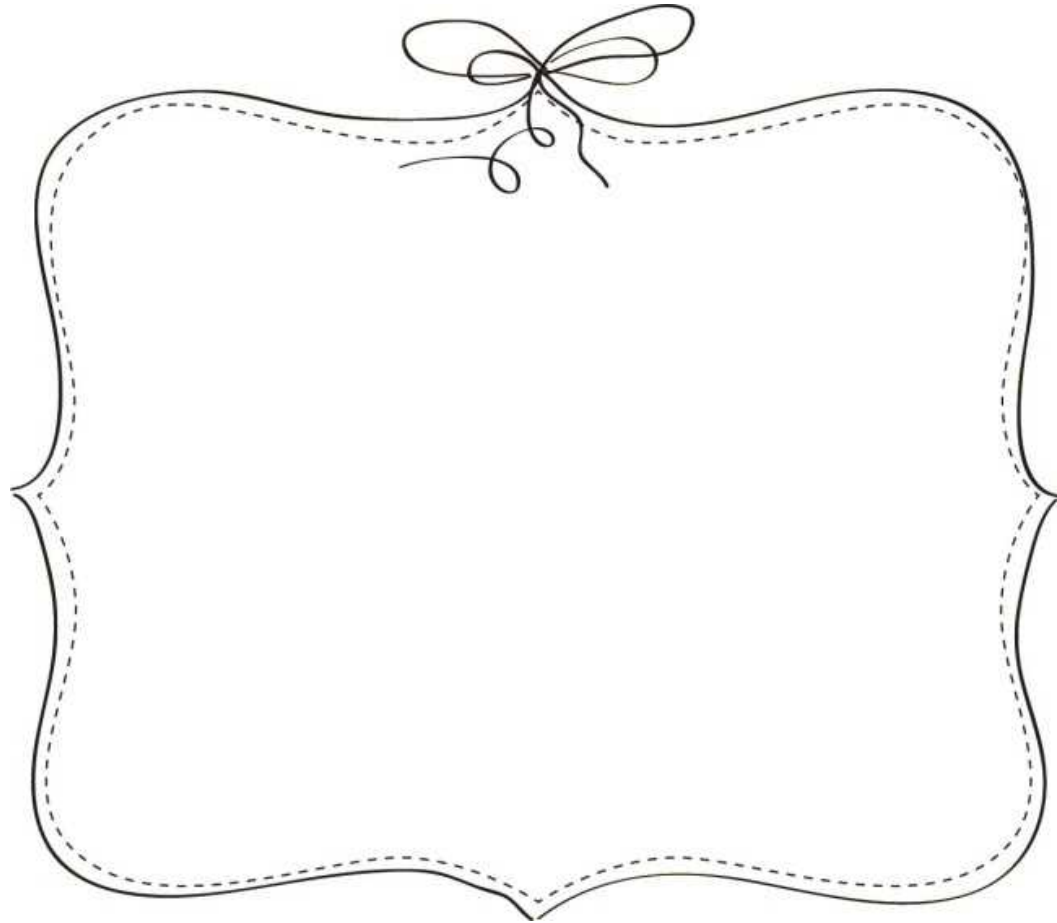
◎重要なのは「**取り組んでいる**」ということ

◎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  
とすると、これらは**重要な仕事の一つ**



☆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

—ここからがスタート。なにを目指すのか—



※あなた自身の声を書いてみましょう。